

Maddi LASA ORMAETXEA

KALITATE SISTEMEN KUDEAKETA NAFARROAKO
IKASTETXE PUBLIKOETAN OINARRIZKO GAITASUNAK
KONTUAN HARTUZ

TFG/GBL 2013

HISTORIA ETA GEOGRAFIA



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Giza eta Gizarte Zientzien Fakultatea

Haur Hezkuntzako Irakasleen Gradua

Haur Hezkuntzako Irakasleen Gradua
Grado en Maestro en Educación Infantil

Gradu Bukaerako Lana

Trabajo Fin de Grado

KALITATE	SISTEMEN	KUDEAKETA
NAFARROAKO	IKASTETXE	PUBLIKOETAN
OINARRIZKO	GAITASUNAK	KONTUAN
HARTUZ		

Maddi LASA ORMAETXEA

GIZA ETA GIZARTE ZIENTZIEN FAKULTATEA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

NAFARROAKO UNIBERTSITATE PUBLIKOA
UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA

Ikaslea / Estudiante

Maddi LASA ORMAETXEA

Izenburua / Título

Kalitate sistemen kudeaketa Nafarroako ikastetxe publikoetan oinarrizko gaitasunak kontuan hartuz

Gradu / Grado

Haur Hezkuntzako Irakasleen Gradua / Grado en Maestro en Educación Infantil

Ikastegia / Centro

Giza eta Gizarte Zientzien Fakultatea / Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Nafarroako Unibertsitate Publikoa / Universidad Pública de Navarra

Zuzendaria / Director-a

Andoni ALBENIZ BRATOS

Saila / Departamento

Geografia eta historia eta bere didaktika / Geografía e historia y su didáctica

Ikasturte akademikoa / Curso académico

2012/2013

Seihilekoa / Semestre

Udaberriko/Primavera

Hitzaurrea

2007ko urriaren 29ko 1393/2007 Errege Dekretua, 2010eko 861/2010 Errege Dekretuak aldatuak, Gradu ikasketa ofizialei buruzko bere III. kapitulu hau ezartzen du: “ikasketa horien bukaeran, ikasleek Gradu Amaierako Lan bat egin eta defendatu behar dute [...] Gradu Amaierako Lanak 6 eta 30 kreditu artean edukiko ditu, ikasketa planaren amaieran egin behar da, eta tituluarekin lotutako gaitasunak eskuratu eta ebaluatu behar ditu”.

Nafarroako Unibertsitate Publikoaren Haur Hezkuntzako Irakaslearen Graduak, ANECAk egiaztatutako tituluaren txostenaren arabera, 12 ECTSko edukia dauka. Abenduaren 27ko ECI/3854/2007 Aginduak, Haur Hezkuntzako irakasle lanetan aritzeko gaitzen duten unibertsitateko titulu ofizialak egiaztatzeko baldintzak ezartzen dituenak arautzen du titulu hau; era subsidiarioan, Unibertsitatearen Gobernu Kontseiluak, 2013ko martxoaren 12ko bileran onetsitako Gradu Amaierako Lanen arautegia aplikatzen da.

ECI/3854/2007 Aginduaren arabera, Haur Hezkuntzako Irakaslearen ikasketan plan guztiak hiru modulutan egituratzen dira: lehena, oinarritzko prestakuntzaz arduratzen da, eduki sozio-psiko-pedagogikoak garatzeko; bigarrena, didaktikoa eta diziplinakoa da, eta diziplinen didaktika biltzen du; azkenik, Practicum daukagu, zeinean graduako ikasleek eskola praktiketan lortu behar dituzten gaitasunak deskribatzen baitira. Azken modulu honetan dago Gradu Amaierako Lana, irakaskuntza guztien bidez lortutako gaitasun guztiak islatu behar dituen. Azkenik, ECI/3854/2007 Aginduak ez duenez zehazten gradua lortzeko beharrezkoak diren 240 ECTSak nola banatu behar diren, unibertsitateek ahalmena daukate kreditu kopuru bat zehazteko, aukerako irakasgaiak ezarriz, gehienetan.

Beraz, ECI/3854/2007 Agindua betez, beharrezkoa da ikasleak, Gradu Amaierako Lanean, erakus dezan gaitasunak dituela hiru moduluetan, hots, oinarritzko prestakuntzan, didaktikan eta diziplinan, eta Practicumean, horiek eskatzen baitira Haur Hezkuntzako Irakasle aritzeko gaitzen duten unibertsitateko titulu ofizial guztietan.

Lan honetan, oinarrizko prestakuntzako modulua/ak bidea eman digu orokorrean hezkuntzari buruz gehiago jakiteko. Honela bereganatutako teoria guztiak ondoren praktikan ikastetxe batean nola jokatu behar dugun jakiten lagundu digu. Hau da, teoria praktikara nola eramaten den.

Didaktika eta diziplinako modulua/ak ez dira asko izan lau urte hauetan kalitatearen gaiarekin lotura izan dutenak. Hala ere oinarrizko gaitasunen inguruan eta antolakuntzako ikasgaian ikasitakoak lan hau egin ahal izateko laguntza eman digu. Ikasitako guztiarekin lanaren nondik norakoak modu errazago batean egitea ahalbidetu digu.

Halaber, Practicum modulua/ak bidea eman digu Nafarroako zenbait ikastetxe ezagutzeko bai ikastetxea beraren funtzionamendua baita bertako ikasleak ere. Gainera, ikastetxe mota desberdinak baita metodologia eta lan egiteko era desberdinak ikusten lagun digu, ondoren lan hau egiteko oso lagungarriak izan direnak. Gradu amaierako lanari dagokionez, ikastetxe desberdinak ezagutu izanak antolakuntza eta lan egiteko era desberdinak daudela erakutsi digu gainera kalitatearen kudeaketa sisteman sartua dagoen ikastetxe batean praktika aldi bat egin izanak kalitatearen nondik norakoak barrutik ikusteko aukera eman du.

Beste alde batetik, ECI/3854/2007 Aginduak ezartzen du, Gradua amaitzerako, ikasleek gaztelaniazko C1 maila eskuratuta behar dutela. Horregatik, hizkuntza gaitasun hau erakusteko, hizkuntza honetan idatziko dira lanaren bigarren zatia (Las competencias básicas) eta galdetegien zati bat (Iturrama ikastetxeko zuzendariari eginikoa), baita hurrengo atalean aipatzen den laburpen derrigorrezkoa ere.

Laburpena

Lan honetan kalitate sistemen kudeaketak Nafarroako ikastetxe publikoetan duen eragina azaltzen da. Atal teoriko batetik abiatuz non kalitate sistemen eta oinarritzko gaitasunen nondik norakoak azaltzen diren, kalitate sarean murgildurik dauden hainbat ikastetxe publikoetako zuzendari eta irakasleei egin zaizkien galdetegietara, hau da, atal praktikora iristen da dokumentu hau. Atal praktikokoan kalitate sistemen kudeaketaren eta oinarritzko gaitasunak ulertzeko behar den informazio guztia aurkitzen da zehaztasunez azaldua eta ondoren atal praktikokoan bi alor hauek praktikara nola eramaten diren eta ikastetxeetan zein eragin duten azaltzen dugu. Amaieran, lanean zehar ikusitako informazio guztia bilduz eta landuz, zenbait ondoriotara iristen gara, kalitate sistemek eta gaitasunek Nafarroako ikastetxe publikoetan duten eraginetara.

Hitz gakoak: kalitatearen kudeaketa; prozesua; gaitasuna; hobekuntza plana; sistema.

Resumen

En este trabajo encontramos la influencia que tienen los sistemas de gestión de la calidad en los centros públicos de Navarra. Partiendo de un apartado teórico donde se detallan los sistemas de gestión de la calidad y las competencias básicas pasamos a un apartado práctico donde hacemos un breve cuestionario a directores y profesores de algunos centros públicos de Navarra. En la parte teórica aparece la información necesaria para poder entender los diferentes sistemas de gestión de la calidad y las competencias básicas detalladamente y a continuación, en la parte práctica se explica cómo se llevan a la práctica estas dos áreas y que influencia tienen en los centros. Al final de este trabajo, tras haber recogido y analizado toda la información que ha aparecido durante el mismo, llegamos a algunas conclusiones, las influencias de la gestión de los sistemas de calidad en los centros públicos de Navarra.

Palabras clave: gestión de la calidad; proceso; competencia; plan de mejora; sistema.

Abstract

In this essay we will find the influence of the quality management systems in the Navarre public schools. This analysis will begin with a theoretical part where the quality management systems and the basic skills are defined and will go on with a few interviews to some of the principals from Navarre public schools. In the first part we can find the necessary information in order to be able to understand the different quality management systems and basic skills. As for the second part, it is explained the way these two areas are carried out and their influence in the schools. In the end of this document, after collecting and analyzing all the information mentioned in the essay, we get into different conclusions about the influence of the quality management systems in the Navarre public schools.

Keywords: quality management; process; competence; improvement plan; system.

SARRERA

Nafarroan ikastetxe publikoek beraien funtzionamendua hobetzeko eginiko apustua 1998-1999. ikasturtean hasi zen. Hau, Hezkuntza Departamentuak *Zuzendaritza Taldeak eta Hezkuntza Kalitatea* deituriko ikastaro bat egin ostean izan zen non zuzendaritza taldeek eta lehen eta bigarren hezkuntzako ikastetxe batzuek parte hartu zuten.

Ikastaroa amaitu ostean bigarren hezkuntzako zenbait ikastetxek Gipuzkoako formakuntza profesionaleko zenbait ikastetxeren eredua jarraituz kalitatearen gaian lanean jarraitu zuten. Honela ikastetxeen sare bat eratu zuten eta Hezkuntza Departamentuaren laguntzari esker formakuntzarekin jarraitzeko aukera izan zuten.

Hurrengo ikasturtean, Zuzendarien Elkartearen laguntzarekin, KADINET sortu zen non kalitatean hasi eta formatu nahi zuten bigarren hezkuntzako zenbait ikastetxe biltzen ziren. KADINET-en helburua, ikastetxeen funtzionamendua hobetzeko kalitatearen kudeaketa sistemak ezartzea zen UNE-EN ISO 9001 araua oinarritzat hartuz.

2004-2005. ikasturtetik, Nafar Gobernuaren Formakuntza Sailak (Sección de Formación del Gobierno de Navarra) kalitate sistemen ezarpenaren ardura hartu zuen Nafarroako ikastetxe publikoetan. 2005-2006. ikasturtean berriz Difusión de los Sistemas de Gestión de la Calidad programa martxan jarri zuen Nafarroako ikastetxe publikoetan.

2012-2013. ikasturtean programa honetan era desberdinetako (hirietako, herrietako, bigarren hezkuntzako, lehen hezkuntzako...) 119 ikastetxek parte hartzen dute 15 sare desberdinetan banatuak. Sareko lana ikastetxeen kolaborazioan oinarritzen da bakoitzak bere ikastetxeko informazioa eta esperientziak elkar banatuz.

Sareen egitura zenbait irizpideen arabera da, sistemen kudeaketaren ezarpenaren erritmoa, hizkuntza irizpideak eta irizpide geografikoak. Adibidez:

- N1, N2 eta N3 sareak kudeaketa sistema ezberdinen ezarpen maila altua eta ziurtagiriak dituzten ikastetxeek osatzen dituzte.
- N4C eta N4E sareak gehien bat lehen hezkuntzako ikastetxeek osatzen dituzte, hizkuntza irizpideen arabera sailkatuak, formakuntza eta

ziurtagiri maila altukoak edota Nafar Gobernuaren SGC-an ziurtagiria lortzeko bidean daudenak.

- 5 eta 6 sareak Tuter, Lizarra, Lekaroz eta Iruñan dauden ikastetxeak dira. Formakuntza handiko eta hurrengo urteetan ziurtagiria lortuko duten ikastetxeak dira.
- Iruñako N7E eta Tafallako N7C sareak aurreko ikasturtean programan sartutako ikastetxeek osatzen dituzte. Gehien bat lehen hezkuntzakoak dira eta hizkuntza irizpideen arabera sailkatuak daude.
- Azken ikasturteetan N8C, 9C, 9E eta 10 sareak sortu dira hogei bat ikastetxez osatuak.

Kalitatearen kudeaketa sistema hauekin batera, LOE-ren (2/2006 Lege Organikoa, maiatzaren 3koa, Hezkuntzari buruzkoa) 21 et 29. artikuluek hau adierazte dute:

“Lehen Hezkuntzako bigarren zikloa amaitzean eta Derrigorrezko Bigarren Hezkuntzako bigarren kurtsoa amaitzean, ikasleek lortutako oinarritzko gaitasunen diagnostiko-ebaluazioa egingo dute ikastetxe guztiek. Ebaluazio hori hezkuntza-administrazioen eskumena izango da eta prestakuntza mailakoa eta orientatzailea izango da ikastetxeentzat, eta informazio mailakoa, familientzat eta hezkuntza-komunitate osoarentzat”. Diagnostikoaren esparru teorikoa argitara eman du, irakasleentzat, batik bat, eta bertan proba eta ariketa ereduak eskaintzen dira.

Zer proba egin beharko dituzte ikasleek? Kontuan hartuko diren beste alderdi batzuk: jarreraren eta ohituren balorazioa

Adimenaren garapenarekin zerikusia duten gaitasunak ez ezik, ikasleen garapen integralari laguntzen dioten ohiturak eta jarrerak ere baloratuko dira:

- Irakurtzeko jarrerak eta ohiturak.
- Eskolako lanetarako jarrerak eta ohiturak.
- Materialak ordenatzeko eta zaintzeko jarrerak eta ohiturak.

- Autonomiarako eta taldeka lan egiteko jarrerak eta ohiturak.

- Bizikidetzarako jarrerak eta ohiturak.

Familiak ere ebaluazioan parte hartuko dute, ikastetxeko irakasleekin lan eginez eta galdera-sorten bidez informazioa emanez.

- Probak aldi berean egingo dira Nafarroako ikastetxe guztietan, bai publikoetan, bai itunduetan, maiatzek lehengo hamabostaldian.
- Ikastetxeek, irakasleek eta ikasleek ez dituzte probak ikusiko aplikatzeko ordura arte.
- Probak zorrotzasunez egite aldera, ikastetxeek kasu egingo diete Hezkuntza Departamentuak ezarritako jarraibideei. Jarraibide horietako bat da proba aplikatuko dutenak izan daitezela ikastaldeari klasea ematen ez dioten orientatzaileak eta irakasleak.
- Lehen Hezkuntzako 4. kurtsoan eta DBHko 2. kurtsoan dauden ikasle guztiek 2008/09 ikasturtetik aurrera, urtero, proba batzuk egin beharko dituzte, Hezkuntza Departamentuko Hezkuntzako Ikuskapen Zerbitzuak prestatuko dituenak. Ikasleen ikastetxean bertan egingo dira probak.
- Proba horiek berberak izango dira Nafarroako ikasle guztientzat, eta irizpide berberak erabiliz zuzenduko dira.
- Ezarriko diren errendimendu mailak Nafarroa osoarentzat berberak izango dira.

Aurkibidea**Sarrera**

1. Kalitate sistemen kudeaketa hezkuntzan	1
1.1. Hezkuntzan duen ezarpen orokorra 1.1	1
1.1.1. Historia 1.1.1	1
1.1.2. Kalitatearen pausuak 1.1.2	3
1.1.3. Espainian 1.1.3	5
1.1.4. Kalitatearen kontzeptua. Kalitatea hezkuntzan eta kalitate pertsonala 1.1.4	6
1.1.5. Etengabeko hobekuntza 1.1.5	8
1.1.6. Barne ebaluazioa 1.1.6	9
1.2. Ereduak eta kudeaketa tresnak 1.2	9
1.2.1. 5s en metodologia 1.2.1	9
1.2.2. Hiritarrarekiko konpromezua 1.2.2	10
1.2.3. Investors in People (IP) 1.2.3	10
1.2.4. Sei sigma 1.2.4	11
1.2.5. Iso arauak 1.2.5	11
1.3. Prozesuen bidezko kudeaketa 1.3	12
1.3.1. Prozeu kontzeptua 1.3.1	12
1.3.2. Prozesuetan oinarritutako kudeaketa sistema baten ezarpena 1.3.2	13
1.3.3. Identifikazioa eta motak 1.3.3	13
1.3.4. Planifikazioa : prozesuen diseinua 1.3.4	15
1.3.5. Planifikazioa : hobekuntzen ezarpena 1.3.5	16
1.3.6. Planifikazioa : kalitate ezaugarriak eta adierazleak 1.3.6	16
1.3.7. Planifikazioa : argibide eraginkorrak 1.3.7	17
1.4. EFQM 1.4	18
1.4.1. Sarrera 1.4.1	18
1.4.2. Bikaintasunaren ezinbesteko kontzeptua 1.4.2	19
1.4.3. Ereduaren egitura 1.4.3	19
1.4.4. REDER eskema logikoa 1.4.4	20
1.4.5. Autoebaluazioa 1.4.5	21

1.5. Kalitatearen kudeaketa sistemak Nafarroako ikastetxe publikoetan 1.5	22
1.5.1. Esperientzia Nafarroan 1.5.1	22
1.5.2. Nafar Gobernuaren kalitate sisteme kudeaketa 1.5.2	23
1.5.2.1. « Difusión de los sistemas de calidad » programa Nafarroako ikastetxe publikoetan 1.5.2.1	23
1.5.2.2. SGCC 2006 araua : ikastetxeen kalitatearen kudeaketa sistemen bete beharrak 1.5.2.2	23
1.5.2.3. Kalitateare gida eta prozesuen mapa 1.5.2.3	24
1.5.3. Ezarritako sistemen hobekuntzak 1.5.3	24
1.6. SGC baten ezarpena : talde lana	25
1.6.1. Taldeen jokabideak 1.6.1	25
1.6.2. Taldeen prozesu estandarra 1.6.2	26
1.6.3. Hobekuntzen identifikazioa 1.6.3	26
1.6.4. Taldearen eraketa 1.6.4	27
1.6.5. Talde rolak 1.6.5	27
1.6.6. Bilerak 1.6.6	27
1.6.7. Konponbodak ezartzea 1.6.7	27
1.6.8. Taldearen onarpena 1.6.8	28
2. Las competencias básicas	29
2.1. Diferencias entre competencias y compentencias básicas 2.1	38
2.2. Relación entre competencias básicas, conocimientos y capacidades 2.2	39
2.3. Relación entre competencias básicas y habilidades 2.3	39
2.4. Las consecuencias de las competencias básicas en los centros educativos 2.4	40
2.5. Las consecuencias de las competencias básicas en la práctica docente 2.5	41
2.5.1. Práctica eucativa y modelos de enseñanza 2.5.1	41
2.5.1.1. Modelos de enseñanza basados en un enfoque conductual 2.5.1.1	41
2.5.1.2. Modelos de enseñanza basados en un enfoque cognitivo 2.5.1.2	42
2.5.1.3. Modelos de enseñanza basados en un enfoques 2.5.1.3	43

de tipo personal y social 2.5.1.3

3. Galdetegiak

44

Ondorioak

Bibliografia

1. KALITATE SISTEMEN KUDEAKETA HEZKUNTZAN

1. 1. Hezkuntzan duen ezarpen orokorra

Urte batzuetatik hona kalitate hitzak geroz eta indar handiagoa hartu du lan munduan. Hezkuntzan ere kalitatearen inguruko mugimendu bat egon da, 90eko hamarkadaren amaieratik bai ikastetxe publikoek baita pribatuek ere kalitatearekiko apustua egin dute eta kalitatearen ziurtagiri bat eskuratzeko lehian sartu dira. Ikastetxe askotako zuzendariak gogo onez hasi dira eredu berri honen ezarpenean, bai eredu honetan sinisten dutelako edota atzean ez gelditzearren, hala ere badaude eredu berri honen kontrako iritzi asko. Batzuek uste dute kalitateak bakarrik lan gehiago dakarrela eta beste batzuen aburuz kalitatea industriaren munduko gaia dela. Orokorrean irakaslegoaren artean gai honen inguruko ezjakintasuna da nabari.

1.1.1. *Historia*

Kalitatearen zabalkuntza historia industriaren antolaketari lotuta hasi zen.

Antzinako Egipton eraikuntzaren alorrean kalitatearen ikuskaritzan antzeko zerbait existitu zen: behin langileek beraien eginkizunak betetzen zituztenean, ikuskari batzuk aurrekoek egindakoa aztertzen zuten ongi egina zegoela ziurtatzeko.

Erdi aroan produkzio-prozesuetarako araudi bat ezarri zen manufakturaren kalitatea bermatzeko asmoz.

Baino kalitatearen historia ez da XX. Menderarte hasten. Frederick Taylorrek ezagutza zientifikoak erabili zituen enpresen kudeaketan, honela planifikazio, exekuzio eta ikuskaritza lanak banatuz. Gainera, banakako eginkizunak deskonposatzen ditu langilearen lanari ahalik eta probetxu gehien ateratzeko eta produktuak prezio baxuago batean lortzeko: muntaia-kateak, non langile bakoitzak produkzio-prozesuaren zati bat egiten du.

Kalitatearen kudeaketa ikuspegi moderno batetik ikusten badugu, 1917. urtean hasi zen Radfordek “El control de calidad” argitaratzen duenean. 20. hamarkadan, *Western Electric Company*-k ikuskaritza departamentu bat sortzen du non kalitatearen kontrolaren aitzindariak egiten duten lan: Walter Shewart, Harold Dodge eta George Edgard.

Walter Sheward, hiruetatik gehien nabarmendu dezakeguna, gaur egungo kudeaketa sistemen aitzat hartzen da. Berarekin batera Edward Deming dugu, hau ere kalitate sistemen aitzindari izan zena. Bien lanaren emaitza, produkzioaren kontrola dugu, honen bidez ziurtatzen da ez dela akatsak dituen produkturik egiten. Honetarako laginekin egindako prozedimenduak, estatistika eta etengabeko hobekuntzaren zikloa erabiltzen dira.

1944. urtean kalitatea eta kontrolaren inguruko lehen aldizkaria plazaratzen da eta 1946ean ASQS eratzen da (American Society for Quality Control).

Borobiltzeko, kalitatearen historiaren lehenengo fasea EEBBetan ematen da gerrateen arteko aldiak eta batez ere amaierako produktuaren ikuskaritzan eta kontrolean oinarritzen da akatsik gabeko produktuak bermatzeko. Momentu honetan espezialistak dira dakitenak eta arazoak ebatzen dituztenak. Gainontzeko langileek egin dezaketen bakarra aurrekoek ematen dituzten emaitzak itxoitea da.

50eko hamarkadan Japon gehitzen da kalitatearen mugimendura. Gerrateek utzitako heba indurak lausotzeko kalitatearen ideia hedatzen da eta Edward Deming gonbidatzen dute mintegiak eta hitzaldiak ematera. Japoniako ereduak duen berezitasuna, ikuspegi humanista da. Talde lanaren eta motibazioaren ideiak bultzatzen ditu honela enpresa osoko langileak kontuan hartzen ditu etengabeko hobekuntza lortzeko. Honek dituen ondorioak ikaragarriak dira eta horregatik 70eko hamarkadan EEBBk Japongo produktu merke eta kalitate handiagokoen inbasioa jasaten du.

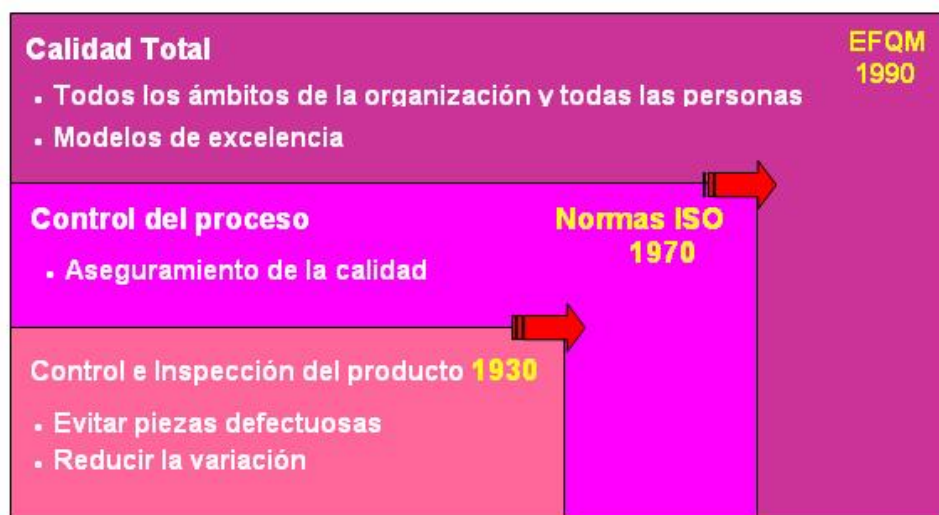
Ondorioz, 70.hamarkadan, Mendebaldea Japongo ideietara hurbiltzen hasten da eta kalitatearen kudeaketaren ideiak indar handia hartzen hasten

dira EEBBetan eta Mendebaldeko Europan. 1987.urtean Arau publikoen Nazioarteko Erakundeak (Organización Internacional de Normalización pública) ISO arauen lehen argitalpena egiten du. ISO arauen lehen errebisioa 1994ean ematen da.

90.hamarkadan kalitatearen fenomenoa globalizatu egiten da eta mundu osora zabaltzen da. Honela industriaren mundutik haratago zabaltzen da eta zerbitzu kudeaketa guztietara iristen da. Azkeneko korrontea zabaltzen da, Erabateko Kalitatea (calidad total). 1988. urtean *European Foundation for Quality Management*-a (EFQM) eratzen da. Amaitzeko, Iberoamerikan FUNDIBQ eredua sortzen da.

1.1.2. Kalitatearen pausuak

Kalitatearen kontzeptuaren bilakaerak hiru pausu ditu:



1. Irudia. Kalitatearen pausuak

Lehenengoa produktuaren ikuskaritza eta kontrola izan zen, lanaren banaketatik sortu zena: produktua egin ondoren, manufaktura aurreikusirik zegoenarekin ados dagoen ikusten da eta honela ongi dauden produktuak akatsak dituztenetatik banatzen dira. Ikuskaritzan garrantzia handia dauka alde aurretik egindako produktuaren helburuak, hau da, oso argi eduki behar da hasiera batetik nahi dugun produktuak zein ezaugarri izango dituen.

Gaur egungo kudeaketa sistemek ikuskaritza barne hartzen dute baino honen helburua ez da hainbeste produktu onak txarretik banatzea, baizik eta egiaztatzea sistemak aurreikusitakoaren arabera funtzionatzen duela.

Bigarrenkoa Prozesuaren kontrola da, aurrekoarekiko aurrerapen handia suposatu zuena: produktuaren emaitzari itxaroten egon beharrean, hobe da aldeztu aurretik esku hartzea produktuaren fabrikazioan: ea dena aldeztu aurretik zehaztutakoaren arabera egiten den honela amaierako produktuaren kalitatea bermatuz.

ISO araua oinarri honetatik abiatzen da, nahiz eta bere asmoa haratago joaten den eta kalitatearen kontrol osoa planteatzen duen. Prozesu bakoitzean etengabeko hobekuntzaren zikloa ezarri behar da, hau da, planifikazioa, exekuzioa, neurketa eta errebisioa eman behar da. Prozesu guztiak idatziak egon behar dira gauzak egiteko argibideekin. Gainera bezeroaren asebetetzeari garrantzia ematen diote. Orokorrean, ISO arauen edota ezinbestekoen multzo bat da erakunde baten prozesu guztiak antolatzen dituen produktuaren amaierako kalitatea bermatuz. Horregatik pausu honek kalitatearen ziurtasuna izena ere hartzen du.

Hirugarren pausua Erabateko Kalitatea da, aurrekoak barne hartzen dituenak. Eredu honen arabera, produktuaren kalitatea bermatzeko beharrezkoa da kalitatearen kudeaketa beste eremu batzuetara zabaltzea (pertsonak, prozesuak...). Gainera, kalitatea ez da departamentu bakar baten ardura, erakunde baten barnean dauden pertsona ororena baizik. Bikaintasunaren (excelencia) lau ereduak (EFQM, Baldrige, Deming eta FUNDJBQ) erakundeek berain autoebaluaziorako eta hobekuntzak finkatzeko erabiltzen dituzte.

Azaldu dugun pauso bakoitzak aurrekoa barne hartzen du: honela, EFQM ereduak prozesuen kontrola eta kudeaketa barne hartzen du eta era berean ISO arauak produktuaren kontrola.

1.1.3. *Espainian*

Espainian kalitatearen ezarpena nahiko berria da: lehen aldiz 60.hamarkadaren amaieran eta 70.hamarkadaren hasieran ezartzen da industrializazioaren eta tardofrankismoaren garapenaren kontestuan, enpresak ikuskaritza eta amaierako produktuaren kontrolaren irizpideak ezartzen hasi ziren.

Bigarren pausua azkarrago iristen da: Europar Batasunera gehiketa eta ekonomiaren globalizazioak prozesuak bermatzeko sistemak ezartzea ekarri zuen beraz ISOren arauak aurrera eramaten hasten dira industriaren barrutian 90.hamarkadaren hasieran.

Erabateko Kalitatearen pausua ezagutzera ematen da EFQM ereduaren sortzearekin batera. 90.hamarkadaren erdialdean kudeaketa sistema hauen zabalkuntza ematen hasten da industria mundutik kanpo, zerbitzu erakundeetan, bai pribatu baita publikoetan ere: osasungintza, garraioak, hezkuntza, udaletxe...

Era honetan, esan daiteke nahiz eta berandu hasi eredu hauekin indar haundiarekin egin dela 90.hamarkadaren amaieratik. Gaur egun ISO araua industria munduan erabat ezarrita dago baina esparru horretatik kanpo ez dago ain zabalduta. EFQM eredia ezarpen prozesu batean dago eta erritmo berarekin ari da lan munduko alderdi desberdinetan.

Espainian hezkuntza alorrean 90.hamarkadaren erdialdean ematen dira lehen esperientziak. SAREKA erakundea, Gipuzkoako Lanbide-heziketarako zentruak dituenak, izan zen sistema hauen ezartzen eta hainbat sari eta ziurtagiri irabazten lehenbizikoa eta oraindik estatu mailan buru jarraitzen duena. Erakunde honen buru Kike Intxausti, José Mari Elola eta Rosana Gutiérrez ditugu. 90.hamarkadaren amaieran beste hainbat hezkuntza erakunde gehitzen dira autonomi-erkidego desberdinetan bai eremu pribatuan baita publikoan ere.

Nafarroan 1998.urtean lehenengo ikastetxe publikoen sarea eratzen da kalitate sistemak ezartzeko. Gaur egun sei sare daude non bigarren

hezkuntzako 36 ikastetxe eta lehen hezkuntzako 21 ikastetxe dauden. Hauetatik hamar ikastetxek lortu dute ISO ziurtagiria, zortzik Nafar Gobernuako SGS onarpena eta 18 onarpen desberdin probintzia eta estatu mailan EFQM ereduan.

1.1.4. Kalitatearen kontzeptua. Kalitatea hezkuntzan eta kalitate pertsonala

Zaila da kalitatearen definizio zehatz bat aurkitzea. Bere esanahia bizimodu estilo bat izatea baino gehiago da, pertsona bakoitzak bere kalitatea du. Bestalde kalitatea enpresa bat da, antolaketak barne hartzen duen guztia da. Kalitatea ez dago positibotasunari lotuta, pertsona edota erakunde baten kalitatea hobeagoa edo okerrago izan daiteke, beti era subjektibo batez begiratuta.

Beste ikuspegi batetik, kalitate hitza gauzak ongi egiteari lotuta egon da; kalitatearen kontzeptu moderno bat ezaugarri hauei loturik doa:

- Erakunde baten lana modu egoki batean aurrera eramatea.
- Etengabeko hobekuntza prozesu bat erabiliz.
- Barne ebaluaketa sistema baten bidez. Sistema honek antolaketa eta emaitzen datu objektiboak ematen dizkigu.
- Bezzeroaren ongizatera bideratua, izan ere, hau da erakundeak ematen dituen produktu eta zerbitzuak baloratzen dituen.

Hezkuntzaren munduan, kalitate hitza 70.hamarkadaren amaieran azaldu zen, hezkuntza era egoki batean aurrera joateko adierazle batzuen beharra ikusten zelarik: gelako zenbat ikasle, ratioak, ikasle bakoitzeko gastua, materialaren eta instalazioen kalitatea. Adierazle hauek askotan Administrazioari kexatzeko aitzakia bezala balio izan digute eta hauek dira Hezkuntza Ministeritzak, dagokion Autonomi-erkidegoko kontseilaritzak edota OCDEk (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico) erabiltzen dituzten makro adierazle estatistikoak.

Eta nola lantzen da kalitatea hezkuntzan? Galdera honi erantzun baino lehen hezkuntzan azken urte hauetan eman diren aldaketak aipatu beharra dago. Gizarteak geroz eta zerbitzu gehiago eskatzen dizkio gizarte guztira zabaldu den hezkuntzari. Baztertzeko zuen ikastetxe batetik, denok hezkuntza jasotzeko eskubidea ematen digun ikastetxe batera pasa gara non era guztietako dibertsitateari erantzuna ematen dion: soziala, kulturala, hizkuntzakoa...). Irakaskuntza sistemak, hezkuntza sistema izatera pasa dira non hezkuntza eskubide bat bezala hartzen den.

Aldaketa guzti hauek, gizarteak hezkuntzari erantzun egokiak eskatzera eramane gaituzte eta puntu honetan hasten da kalitatearen kontzeptuaz hitz egiten. Hezkuntza sisteman ematen den arazo handienetako bat talde lanarena da, bai ikastetxearen barruan baita ikastetxe artean ere.

Honi guztiari ebaluaziorako dagoen ohitura eskasa gehitu behar zaio. Erabaki gehienak usteetan oinarritu dira eta ez dira datuetan oinarritu.

Argi dago hezkuntzan lan egiten duen pertsona orok gauzak ongi egiteko eta hobetzeko nahia duela. Horren isla da hezkuntzan eman diren aurrerapausoak: metodologian, ikasgelako ekintzetan, ebaluazioan, kalifikazioan... Baina prozesu honetan faltan bota da metodo komun bat era planifikatu batean ikastetxearen hobekuntzaz antolatzen dena. Batzuetan hobekuntza hauek irakasle baten edo irakasle talde baten esku egon dira eta ez da aurrera egin taldea edota irakaslea desagertzen direlako: hezkuntza sistemaren hobekuntza horiek bermatzen dituen metodo bat falta izan da.

Ikuspegi honetatik kalitate sistemek hobekuntza asko ekar ditzakete ikastetxeetan:

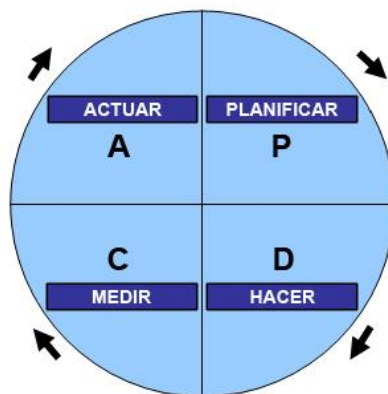
- Kudeaketa sistemak dira, hau da, ikastetxearen hobekuntza modu orokor batean planteatzen dute.
- Hobekuntza bermatzen dute aldian aldiroko ebaluazioei esker.
- Eredu estatistikoak eta tresnak eskaintzen ditu talde lana hobetzeko.

Askotan irakasleak ez daude sistema honen alde izan ere industriaren munduak eta hezkuntzarenak ez baitute zer ikusirik. Hala ere azken urteetan kalitate sistemak industriaren mundutik kanpo ezartzen joan dira eta ikusi da

hau posible dela beti ere ikuspegi humanista batetik, pertsonak baitira hezkuntza sistemaren oinarri.

1.1.5. Etengabeko hobekuntza

Etengabeko hobekuntza kalitatearen sinonimotzat hartzen da.



2. Irudia. Etengabeko hobekuntzaren diagrama.

W.Shewart izan zen kontzeptu honetaz hitz egin zuen lehena PHVA (PDCA) zikloarekin: planifikatu, egin, neurtu eta esku hartzea (planear, hacer, verificar, actuar). Honen helburua, lau pausu hauek edozein antolaketa sisteman aplikatzea da:

- *Planifikatu:* egin nahi dugun guztia eta lortu nahi duguna idatziz jartzea pausuz pausu. Honekin lortu nahi ditugun hobekuntzetan pentsatzen dugu.
- *Egin:* planifikatu duguna aurrera eraman.
- *Neurtu:* geure helburuak lortu ditugun edo ez ikusi.
- *Esku hartzea:* emaitzen arabera prozesua errebisatu eta akatsak egon ezkerro hauek aztertu eta berriz ez gertatzeko neurriak hartu.

Behin zikloa hau itxi dugunean berriro hasten gara.

Hezkuntzan PHVA erabiltzen dugu irakasketa-ikasketa prozesuan: P programazioa egin, H klase eman, V ebaluatu eta A kurtsoaren amaieran memoria bat egin.

1.1.6. Barne ebaluazioa

Ikastetxeetan badago kanpo eta barne ebaluazioa. Kanpo ebaluazioaren eredu bat PISA proiektua izango litzateke eta barne ebaluazioan emaitzak hartzen dira kontuan.

- Desberdintasunak murriztu. Produktua hezkuntzan.

Lehenago produktuaren kontrolaz hitz egin dugu. Honen helburua, akatsak dituzten produktuak murriztea da eta hau hezkuntzara ere aplikatu daiteke.

Ikastetxeen helburua ikasleen hezkuntza da eta horretarako denok bide berdinean joan behar dugu. Curriculumean oinarritutako programazio batek askatasun handia ematen du irakasle bakoitzak nahi duena egiteko, gaietan oinarritutako programazioak irakasleen aukerak murrizten ditu eta unitate didaktikoetan oinarritutako programazio batek non ekintzak eta hauen denbora zehazten den ikasle guztiek eduki berdinak bereganatuko dituela ahalbidetzen du. Honekin lortu nahi dena da denek antzeko hezkuntza bat jasotzea beti ere irakasleek beraien gelan askatasun osoz lan egiteko eskubidea izanik.

1.2. Ereduek eta kudeaketa trenak

1.2.1 5s-en metodologia

Prozesuan sartzeko metodologia aholkatuenetako bat 5s-ena da izan ere sinplea eta aplikatzen erraza baita. 5s-ak bost hitz japoniarren inizialak dira, kalitatea lortzeko eman behar diren bost pausuenak:

1. Taula. 5s-ak.

SEIRI	ANTOLAKETA
SEITON	ORDENA
SEISO	GARBITASUNA
SEIKETSU	IKUS KONTROLA
SHITSUKE	DISZIPLINA ETA OHITURA

Metodologia honek laneko ingurunearen kalitatea lortzen laguntzen digu, beharrezkoak ez diren materialak baztertuz (antolaketa), dena ordenatua mantenduz (ordena), zikinkeria kenduz eta gaizki dagoena konponduz (garbitasuna), begi bistan izatea (ikus kontrola) eta dena aldi oro hobetzen joatea (disziplina eta ohitura). Pausu hauek bata bestearen segidan datoz.

1.2.2. Hiritarrarekiko konpromezua

Hiritarrarekiko konpromezua, dokumentu batzuk dira non Administrazio Publikoek eskaintzen dituzten zerbitzuak ezagutzera eman eta herritarrarekiko hartzen dituzten kalitate konpromezuak azaltzen dituzten.

Kudeaketa tresna honen helburua konpromezu batzuk ezartzea da eta hauek herritarrari jakinaraztea. Konpromezu hauei esker etengabeko hobekuntza lortzea nahi da konpromezu hauek bete diren edo ez aztertuz. Dokumentu hauei esker herritarrak jakin dezake zer den Administrazio Publiko horrek eskaintzen diona.

1.2.3. Investors in People (IiP)

Kudeaketa sistema honen helburua pertsonak dira. Sistema honen ebaluazioa sisteman parte hartzen duten pertsonen iritzia oinarritzen da eta beste sistema batzuetan (ISO, EFQM...) dokumentuek duten garrantzia, honetan ez daukate

garrantzirik, izan ere garrantzitsuena pertsonak esaten eta pentsatzen dutena da.

1989.urtean hasi zen eta pertsonetan zentratu zen erakundeen helburuak lortzeko. Sistema hau erakundeak egin behar duena, pertsonak egin nahi dutena eta benetan pertsonak beraiei gaitasunak erabiliz egin dezaketenaren artean oreka bat aurkitzen saiatzen da.

Sistema honek arreta handia jartzen du pertsonen formakuntza eta garapenean:

- Formakuntza: lan postuan erabiltzeko zenbait gaitasun lortzeko tresna da.
- Garapena: erakundeek zenbait plan garatzen dituzte langileen gaitasunak eta beharrak kontuan hartuz.

1.2.4. Sei Sigma

80. hamarkadan Dr. Mikel Harryren eskutik jaiotzen den sistema dugu hau. Izan zuen arrakastari esker beste enpresa batzuetara zabaltzen da, hala nola, Microsoft edota Telefónica enpresetara. Sistema honen metodologiaren helburua akatsak ezabatzea eta bezeroaren ongizatea dira eta hiru eragileek hartzen dute parte: prozesuak, tresna estrategikoak eta giza faktoreak.

Sistema hau ez da hezkuntzan ezarri. Hala ere, Gonzalo Gómez Dacal irakasleak hezkuntzara bideratutako *K Sigma* sistema proposatu du. Sistema berri honek hezkuntzaren helburuen eta ikasleen hezkuntzan parte hartzen duten hezitzaileen paperaren berrikusketa bat proposatzen du.

1.2.5. ISO arauak

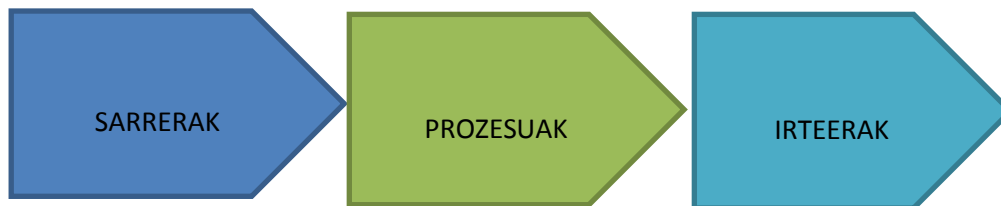
ISO erakundearen (International Standards Organization), egoitza Genevan (Suitzan) duenaren helburua, kalitatezko produktuak bermatzeko arauak sortzea da beti ere bezeroen poztasuna kontuan hartuz.

AENOREk argitaratu zituen ISO arauak gazteleraz eta arau hauen aplikazioak zenbait agiriren aitortpena ekar dezake.

1.3. Prozesuen bidezko kudeaketa

1.3.1. Prozesu kontzeptua

Prozesu bat ekintzen segida bat da hasiera eta amaiera bat duena eta emaitza zehatz bat lortzea duena helburu. Hezkuntzaren alorrean prozesu garrantzitsuena irakaskuntza-ikaskuntza prozesua da ekintza askoz baliatzen dena amaierako helburu bat lortzeko, ikaslearen ikaskuntza.



3.Irudia. Prozesu kontzeptua.

Prozesuek sarrerak eta irteerak dituzte. Sarrerak ekintza aurrera eramateko ditugun baliabideak dira eta irteerak berriz ekintza honek eragindako emaitzak dira. Ikastetxe batean sarrerak gai bakoitzaren curriculumak izango litzateke eta irteerak berriz gai bakoitzaren programazio didaktikoa.

Euskalit erakundeak prozesuen definizio zehatz bat ematen digu: ekintzen sekuentzia errepikakor bat da pertsona batek edo batzuek (parte hartzaileek) eratzen dituztenak hartzaile bati Irteera bat iristeko erabilitako (baliabideak) edota kontsumitutako (prozesuaren sarrerak) baliabide batzuei esker.

Euskaliten aburuz parte hartzaileak ekintzak aurrera eramaten dituzten pertsonak dira. Hartzailea iristen zaiona baloratzen duen pertsona edo pertsona taldea da eta pertsona hauek zenbait itxaropen dituzte espero dutenaren arabera.

Prozesuen kudeaketan zenbait aspektuetan arreta jarri behar da:

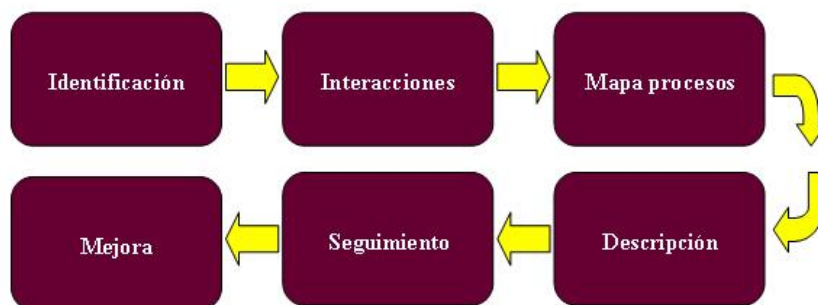
- Bezeroaren beharrak eta itxaropenak betetzera bideratua egon behar du.
- Egiten duguna egokia den edo ez jakiteko zenbait adierazle ezarri behar dira.

- Etengabeko hobekuntza kontuan hartzea.

1.3.2. *Prozesuetan oinarritutako kudeaketa sistema baten ezarpena*

ISO arauak eta EFQM ereduak prozesuetan oinarritutako kudeaketa sistema bat ezartzeko eman behar diren pausuak ezartzen dituzte:

- Antolakuntza prozesuak **identifikatu**.
- Hauen sekuentzia eta **elkar eragina** zehaztu, **prozesuen mapa** bat ezarriz.
- Prozesu bakoitza diseinatu, deskribatu eta **dokumentatu**.
- **Jarraipen adierazleak** ezarri.
- **Hobekuntzak** ezarri bezeroaren beharrak asetzeko.



4. Irudia. Prozesu baten egitura.

1.3.3. *Identifikazioa eta motak*

Hezkuntza erakundeetan hainbat prozesu ematen dira: klaseak ematen dira, programatzen da, ebaluatzen da... baino honetaz gain ikasleak matrikulatu behar dira, ordutegiak eta taldeak osatu behar dira, gainera irakasleek etengabeko formakuntza jasotzen dute, materiala erosi behar da, instalazioak ongi mantendu...

Prozesu guzti hauek ordenatzeko beharrezkoa da zenbait taldetan banatzea irizpide batzuk jarraituz. Hasteko taldekatzeko bi eredu azaltzen ditugu:



Figura 1



Figura 2

5. Irudia. Prozesu motak.

Lehenengo ereduak taldekatzeko sistema sinpleena azaltzen digu eta eremu hauetan banatzen ditu:

- *Eragilea*: garrantzitsuenak dira, bezeroari eskaintzen zaion edozein zerbitzuri dago lotua: jantokia, tutoretzak...
- *Estrategikoak*: epe luzerako planifikazioari dagokio, orokorrean Zuzendaritza Batzordeari dagozkionak.
- *Laguntzakoak*: baliabideen kudeaketa.

Bigarren ereduak ISO ereduari dagokio eta eremu hauek hartzen ditu kontuan:

- *Planifikazioa*: estrategikoei dagokie.
- *Zerbitzuak*: operatiboak.

Ondoren azaltzen den mapa, Nafarroan kalitate sistemak ezarri dituzten ikastetxe publikoek identifikatutako prozesuen mapa da.



6. Irudia. Prozesuen mapa.

Hemen zenbait prozesu handi azaltzen dira beste prozesu txikiagoak beraien barne hartzen dituztenak, hala nola, baliabide materialak prozesuak

Kalitate sistemen kudeaketa Nafarroako ikastetxe publikoetan oinarritzko gaitasunak kontuan hartuz.

bere barne hartzen ditu baliabide ekonomikoak, instalazioen mantenua, erosketak...

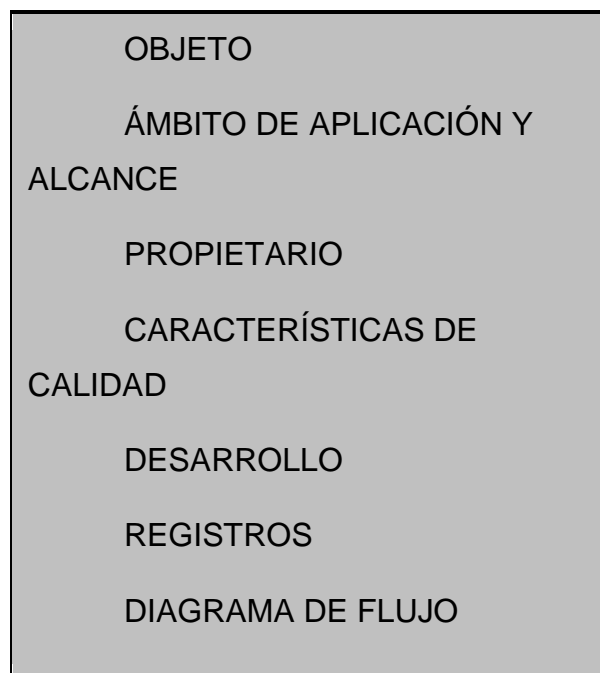
1.3.4. Planifikazioa: prozesuen diseinua

Prozesuen mapa baten bidez argi ikus dezakegu zein den ikastetxearen antolaketa eta ardurak nola banatzen diren, ordena bat erakusten du.

Mapa baten diseinua planifikazioaren parte da eta hurrengo pausuak barne hartzen ditu:

- Prozesua *idatziz jarri*.
- *Ahulguneen* inguruan hausnartu eta *hobekuntzak* ezarri.
- *Kalitatearen ezaugarriak* eta *adierazleak* ezarri prozesuaren jarraipena egin ahal izateko.
- Ditugun *baliabideak* eta *dokumentazioa* antolatu aurrera eraman ahal izateko.

Prozesua idazteko beharrezkoa da idazterako orduan egia esatea eta argia izatea eta baita idazten duguna aurrera eramatea. Prozesuaren idazketa errazteko eredu baten laguntza dugu eremu hauek dituen:



7. Irudia. Prozesuen idazketa errezteko eredu bat.

- *Helburua*: prozesuaren erabilpena zein izango den.
- *Ezarpen ingurua*: zein eremuri eragiten dion.
- *Irismena*: ekintzaren mugak ezartzen ditu.
- *Propietaria*: prozesua martxan jartzeko eta emaitzak gauzatzeko ardura du.
- *Garapena*: prozesuaren ekintza guztiak barne hartzen ditu eta arlorik garrantzitsuena da.
- *Erregistroak*: prozesu baten ezarpenaz sortutako dokumentuak dira.
- *Fluxu diagrama*: gezien erabilpenez azaldutako prozesuaren adierazpen grafikoa da.

1.3.5 Planifikazioa: hobekuntzen ezarpena

Oraintxe azaldu dugu zein den planifikazioaren lehen puntua, ikastetxearen errealitatea idatzirik azaltzea. Hurrengo pausua, ikastetxearen alde ahul eta sendoen inguruan gogoeta egitea da. Helburua prozesua hobetzea da eta horretarako emaitzak hobetzeko ekintzak edota baliabideak ezartzen joaten gara. Zer falta zaigu? Zer dago soberan?...

Horretarako beste ikastetxeetan egiten dena eta gurerako interesgarria izan daitekeena aztertu behar da. Hobekuntzak egiteko, prozesuan parte hartzen duten pertsonen iritzia kontuan hartzea ezinbestekoa da eta ez da presarik eduki behar izan ere etengabeko hobekuntzaren gurpila dugu, orain hobetzen duguna hurrengo zikloan ere egongo da. Prozesuen diseinuan irakasleen parte hartzea oso gomendagarria da, izan ere haiek dira sistemaren zati garrantzitsu bat eta haiek inork baino hobeto ikusiko dute zeintzuk diren egin beharreko hobekuntzak.

1.3.6 Planifikazioa: kalitate ezaugarriak eta adierazleak

Prozesuetan oinarritutako kalitate sistema bat ongi ateratzen dela bermatzeko beharrezkoa da bere eraginkortasuna ebaluatzea. Honela, prozesuak modu egokian ematen direla bermatzen badugu, kalitatezko

emaitzak lortuko ditugu eta honetarako ezinbestekoa da zenbait adierazle ezartzea.

Prozesu baten plangintzaren hirugarren pausua kalitatezko ezaugarriak, adierazleak eta onarpen irizpideak ezartzea da:

- *Kalitate ezaugarriak* esaten digu prozesua era egokian aurrera eraman den edo ez. Bi-hiru ezaugarri aukeratzen dira.



8. Irudia. Kalitatearen ezaugarriak.

Ezaugarri bakoitzari adierazle bat ezartzen zaio: honi esker lorpen maila neurtuko dugu.

Adierazle hauek *CRI* (coherente, rentable e importante) deituriko hiru ezaugarri izan behar dituzte:

- *Koherentea*: kalitate ezaugarria, adierazlea eta helburuaren artean ildo logiko bat egon behar da.
- *Errentagarria*: neurtzea kostatzen duena eta honen ekarpena berdinduta egon behar dira.
- *Garrantzitsua*: ongi eginiko lana definitu behar du.

Prozesuen adierazleaz gain kurtsoak ere badaude, hauek klaseak aurreikusitakoaren arabera eman diren, ikasleak ezarritako helburuetara iritsi diren... neurtzen dute.

1.3.7 Planifikazioa: argibide eraginkorrak.

Kalitate sistemetan prozesu bat aurrera eramateko erabiltzen ditugun dokumentuak argibide eraginkorrak deitzen dira. Planifikazioaren azken pausua, dokumentazio hau antolatu eta hobetzea da.

Hasiera batean ikastetxean dugu dokumentazioaz baliatzen gara eta etengabeko hobekuntzari esker hauek hobetzen joaten gara.

Argibide eraginkorren helburua gure lana ongi egiteko laguntza ematea da eta horregatik dokumentu errazak izan behar dira, ahalik eta gutxienak eta eraginkorrak.

Behin beharrezko dokumentu guztiak ditugula beharrezkoa da hauek ordenaturik izatea eta horretarako prozesuen bidezko kudeaketa sistemek honetarako modu zehatz bat dute. Hasteko dokumentazioak motaren arabera kategoria batzuetan banatzen dira.

2. Taula. Dokumentu motak

Tipo de documento	Código	Definición	Ejemplo
Modelo o formulario	MD	Es un documento para rellenar, para registrar información, con espacios en blanco en los que se deja huella	Modelo de programación Estadillo de faltas de asistencia Acta de calificación Carta a familias
Listado	LI	Relación de personas, objetos...	Listado del alumnado de grupo Listado de libros de texto
Método	ME	Es un procedimiento sencillo que incluye una secuencia de actividades	Guión para la sesión de acogida Método para la sesión de preevaluación con el alumnado
Norma	NM	Documento que recoge directrices, instrucciones de funcionamiento	Reglamento de Régimen Interno Normas de convivencia
Documentos	DC	Documentos específicos del centro, informes	Proyecto Educativo Calendario escolar Programación General Anual
Planes de Control	PC	Recogen la forma en que se hace el seguimiento de cada proceso	Plan de control de actividades de aula

Dokumentu bakoitzari kode bat jartzen zaio: bi hizki eta sei digitu dituen.

1.4 EFQM

1.4.1. Sarrera

1988. urtean Europako hamalau enpresek, beraien sektorean liderrak, European Foundation for Quality Management (EFQM) erakundea sortu zuten. Erakunde honek egindako ekintza garrantzitsuenetako bat Kalitatearen

Kalitate sistemen kudeaketa Nafarroako ikastetxe publikoetan oinarritzko gaitasunak kontuan hartuz.

Europako Saria (Premio Europeo a la Calidad) sustatzea izan zen, 1991. urtean hasi zena.

1.4.2. Bikaintasunaren ezinbesteko kontzeptuak

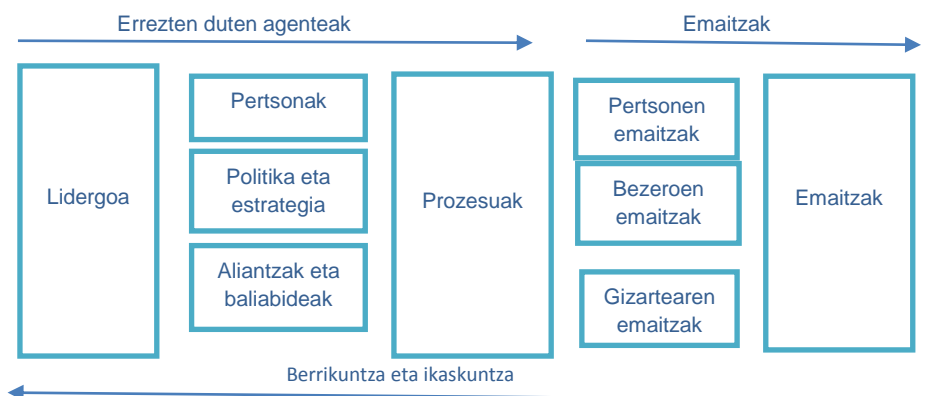
Kontzeptu hauek dira eredu honen oinarria. Kontzeptu hauen ordenak ez du garrantzirik baino bikaintasuna lortzeko beharrezkoa da hauekiko konpromezua egotea.

ISO eta EFQM sistemen arteko ezberdintasunak honakoak dira:

- ISO: prozesuak kudeatzeko baliabide ona da.
- EFQM: bikaintasuna erakundearen ekintza guztietara zabaltzen du.

1.4.3. Ereduaren egitura

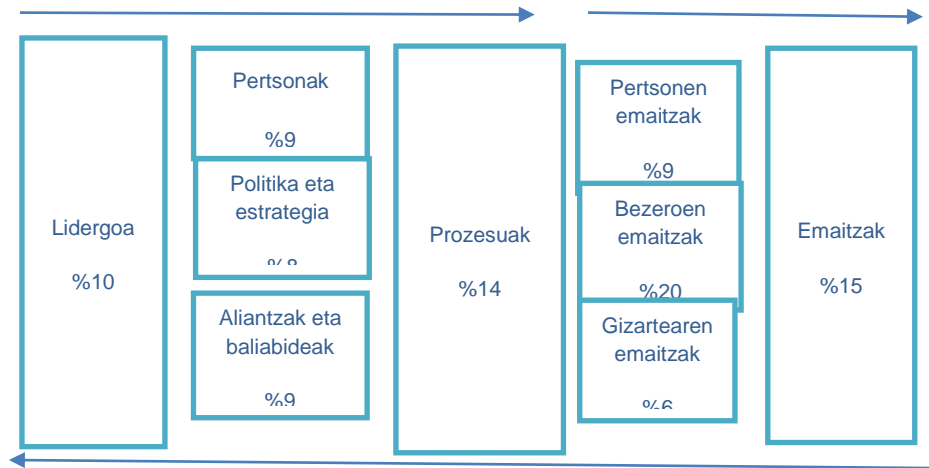
Eredu hau bederatzi irizpideren arabera antolaturik dago, irizpide hauei esker erakunde baten prozesuak ebaluatzen dira bikaintasuna lortzeko helburuarekin.



9. Irudia. EFQM ereduaren egitura (EFQM, 2003)

Bederatzi irizpide hauek erakunde baten prozesua ebaluatzeko balio dute. Erakundea ereduarekin konparatzen denean, hobetu beharreko atalak zeintzuk diren ikusten du eta bere ebaluazioa REDER (emaitzak, ikuspegia, hedatzea, ebaluazioa eta errebisioa) eskema logikoaren bidez egiten du.

Eredu honek zenbait puntu banatzen ditu bederatzi irizpideen artean (1000 puntu osotara).



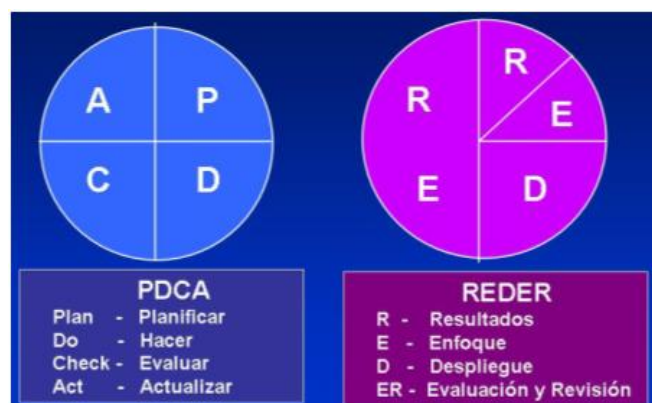
10. Irudia. EFQM ereduaren egituraren portzentaiak.

Portzentaia hauen arabera erakundeek lana ebaluatzen da.

1.4.4. REDER eskema logikoa

REDER eskema, hobekuntza zikloaren (PDCA) bariazio bat da. Eredu honen oinarria, edozein erakundek planifikatu baino lehen lortu nahi dituen helburuak zehaztean datza.

Hedatzea ezarpenaz arduratzen da “D” aren baliokidea izango litzatekena. Ebaluazioaren eta errebisioaren barne ikuspegia eta hedatzearen hobekuntza sartzen da “C” eta “A”-ren baliokideak.



11. Irudia. PDCA eta REDER eskemak.

1.4.5. Autoebaluzioa

Autoebaluzioa oso erraminta baliotsua da erakundeen hobekuntzan, izan ere EFQM sistemak erakundeen bikaintasunerako zenbait irizpide ezartzen ditu. Honela ikastetxeek beraien puntu ahulak eta indartsuak ikusten ditu EFQM ereduaren oinarrituz.

Garrantzitsuena hobetu daitekeena eta puntu gogorrak zeintzuk diren zehaztea da eta ondoren hauek hobetzeko planak martxan jartzea.

EFQM kontuan hartuta, autoebaluzioa egiteko era asko daude: galdetegiak, bilerak, formularioak...

Lehenengo autoebaluzio bat egiteko prozesua honakoa izango litzateke:

- Ebaluatuko duen taldeko partaideak eta koordinatzailea zeintzuk diren zehaztu.
- Egutegia eta lan egiteko era zehaztu.
- Ebaluzio saioak egin.
 - Bakarkako lana.
 - Talde lana.
 - Ebaluatzaileen puntuaketa listak egin.
 - Fasea bateratu.
 - Taldearen puntuazioa zehaztu (batezbestekoa).
 - Hobetu beharreko arloak zehaztu.
- Ebaluzio amaierako txostena egin.

Egokia izango litzateke talde hau 5-12 pertsonez eratua egotea, erakundea ondo ezagutzen dutenak.

Ebaluzioaren ondorio bezala, erakundearen puntu ahulen eta gogorren lista bat lortzen da.



12.Irudia. Autoebaluazioaren emaitzak.

1.5. Kalitatearen kudeaketa sistemak Nafarroako ikastetxe publikoetan

1.5.1. Esperientzia Nafarroan

Sarreran aipatu bezala, 1998-1999. ikasturtean hasi zen Nafarroan kalitatearekiko apustua ikastetxe publikoetan Hezkuntza Departamentuak Zuzendari Taldeak eta Hezkuntza Kalitatea izeneko ikastaro bat eskaini ondoren.

Hau izan zen hurrengo ikasturtean Zuzendarien Elkarteare laguntzarekin batera KADINETen bilakatuko zena. KADINEet helburua ikastetxeetan kalitatearen kudeaketa sistemak bultzatzea zen ikastetxeen hobekuntza lortzeko asmoz.

2005-2006. ikasturtean “Difusión de los Sistemas de Gestión” programa jarri zen martxan. 2006-2007. ikasturtean 57 ikastetxe zeuden programa honen barruan 5 sareetan banaturik. Sare hauek kudeaketa sistemak martxan jartzeko erritmoak, hizkuntz irizpideak eta geografikoak hartzen ditu kontuan banaketa egiteko.

3.Taula. Nafarroako ikastetxe publikoen sarea.

RED N1	RED N2	RED N3	RED N4 Castellano	RED N4 Euskera	RED N5
IES "TOKI ONA" BERA	IES "IBAIALDE" BURLADA	IES "ALHAMA" CORELLA	CPEIP "BERIAIN"	EZKABAIP ANSOAIN	IES "TIERRA ESTELLA" ESTELLA
IES "DONAPEA"	IES "BASOKO"	IESO "BERRIOZAR"	CPEIP "OTERO NAVASCUES" CENTRUENIGO	ALAITZ IP BARAÑAIN	CPEIP "DOÑA BLANCA DE NAVARRA" LEREN
ITURRAMA BHI	IESO "LA PAZ" CENTRUENIGO	IESO "MENDAUR" DONEZTEBE	CPEIP "SAN MIGUEL" NOAIN	ERMITABERRI IP BURLATA	CPEIP "MARTINEZ BAIGORRI" LODOSA
IES "NAVARRO" VILLOSLADA	IES "VIRGEN DEL CAMINO"	IES POLITECNICO ESTELLA	CPEIP "MENDILLORRI" PAMPLONA	AMAIUR IKASTOLA - IRUÑEA	CPEIP "SANTA MARIA" LOS ARCOS
IES "PLAZA DE LA CRUZ"	IES "RIBERA DEL ARGA"	IES "MARQUÉS DE VILLENA" MARCILLA	CPEIP "VICTOR PRADERA" PAMPLONA	ELORRI IP MENDILLORRI	CPEIP "SAN FRANCISCO JAVIER" MENDAVIA
IES "CARO BAROJA"	IES "SIERRA DE LEVRE" SANGÜESA	IES "MARÍA ANA SANZ" PAMPLONA	CPEIP "SAN BARTOLOME" RIBAFORADA	SANDUZELAI IP IRUÑEA	IESO "JOAQUÍN ROMERA" MENDAVIA
IES "DONIBANE"	IESO "CERRO DE LA CRUZ" CORTES	IES "SANCHO III EL MAYOR" TAFALLA	CPEIP "LORENZO GOICOA" VILLAVA	VIRGEN BLANCA IP UHARTE	IESO "ELORTZIBAR" NOAIN
IES POLITECNICO TAFALLA		IES "EGA" SAN ADRIAN	IESO "AZAGRA"	ATARGI EIP VILLAVA	IES "AGROFORES- TAL" PAMPLONA
IES "BENJAMÍN DE TUDELA"			IES "SAN MIGUEL DE ARALAR II" ALSASUA	ERRENIEGA IP ZIZUR	IES "SANTARIA" PAMPLONA
IES "ETT" TUDELA			IES "ENERGÍAS RENOVABLES" IMARCOAIN	IES "ELIZONDO"	CPEIP "LAS AMESCOAS" ZUDAIRE
IES "VALLE DEL EBRO" TUDELA			IES "SIERRA DE LEIRE" LUMBIER		

1.5.2. Nafar Gobernuaren Kalitate sistemen kudeaketa

1.5.2.1. "Difusión de los sistemas de calidad" programa Nafarroako ikastetxe publikoetan.

Nafar Gobernuak etengabeko hobekuntzaren kudeaketa ordenatzeko asmoz hiru kalitate ziklo ezberdintzen ditu:

1. Hezkuntza sisteman azaltzen diren alor legalak betetzea.
2. Lehenengoaren osagarria, Hezkuntza Departamentuak ikastetxeentzat sortutako hobekuntza planak betetzea.
3. Ikastetxeak Kalitatearen Kudeaketa Sistemekin lan egiten hastea.

1.5.2.2. SGCC 2006 araua: ikastetxeen Kalitatearen Kudeaketa Sistemen betebeharrak.

Arau honekin Hezkuntza Departamentuak Kalitatearen Kudeaketa Sistema bat ezarri nahi du ikastetxeen behar eta funtzionamendura egokitzen dena.

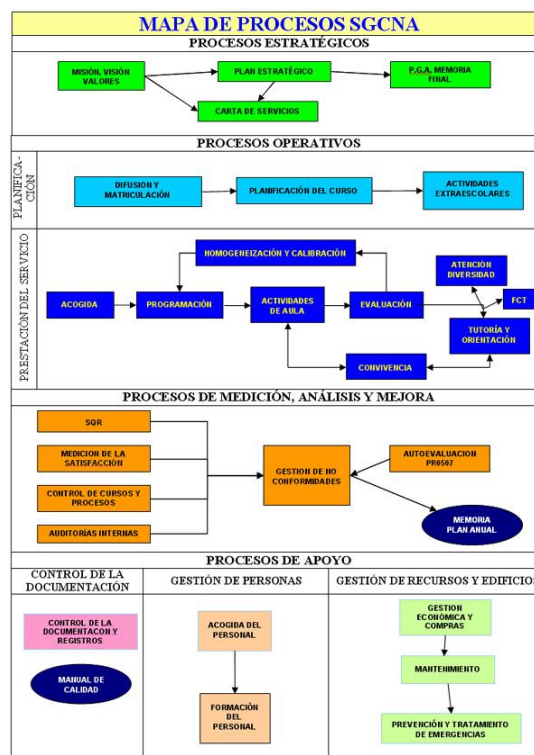
Ikastetxeen eremu garrantzitsuenak prozesuetan oinarritutako ikuspegi baten bidez kudeatzea proposatzen du.

Ikastetxeek diseinatu, dokumentatu, ezarri, hobetu eta prozesuen eraginkortasuna bermatu beharko dute arauak ezartzen dituen betebeharrak kontuan hartuz.

1.5.2.3. Kalitatearen gida eta prozesuen mapa

Ikastetxeek kalitate gida bat eratu behar dute non ikusi behar den beraien kalitate sistemen kudeaketa nola lotzen den SGCC 2006 arauan ezarritako prozesuekin.

Honakoa dugu prozesu mapa bat non prozesu nagusiak operatiboak deiturikoak dira, haien barne egiturazkoak daude eta baita zerbitzuaren ematekoak.



13. Irudia. Prozesuen mapa bat.

1.5.3. Ezarritako sistemaren hobekuntzak

Askotan jendea ez dago kalitate sistemen alde izan ere dena dokumentatu eta erregistratu behar da baina kalitateak emaitzak inplikatzeko ditu, geure lana kontrolatzea eta lortu nahi diren emaitzekin konparatzea.

Kalitate sistemen kudeaketa Nafarroako ikastetxe publikoetan oinarritzko gaitasunak kontuan hartuz.

Ondoren kalitatearen zenbait abantaila zehaztuko dira:

1. *Lidergoa eta zuzendari taldeak indartu dira.*
2. *Ikastetxeetan ordena jarri da.*
3. *Ikaskuntza-irakaskuntza prozesuen kudeaketa hobetu da.*
4. *Irakaslegoaren egite bateratuago eta homogeenago bat bilatzen da.*
5. *Ebidentzien kultura batera pasa gara.*
6. *Talde lana sustatu da.*
7. *Hobekuntzen ezarpena bermatu da.*

1.6. SGC baten ezarpena: talde lana

1.6.1. Taldeen jokabideak

Talde baten arrakasta ez da taldekideen jakintza mailaren araberakoa, baizik eta taldekideen jarreraren araberakoa. Taldekideek balio batzuk eta lan egiteko era berdinak aurkitu behar dituzte.



14. Irudia. Talde lana.

Talde baten arrakasta lortzeko zenbait elementu jarraitzea garrantzitsua da. *Konpromezua* beste alor garrantzitsu bat da, eta taldekideen konpromezua antzekoa izan beharko da bestela batzuek hartzen dute lanaren pisu osoa. *Pertsonak* kontuan hartzea ere garrantzitsua da izan ere taldearen arrakasta bertan lanean dauden pertsonen araberakoa da.

Hirugarren puntuan *partekatutako jakintza* dugu. Askotan taldeetan partaideen arteko lehia sumatzen da baino argi dago taldearen arrakasta lortzeko lehia hori ez dela ona, taldekideek beraien jakintza elkar banatzea da aproposena.

Laugarrena *ikuspegi bat partekatzea* da, taldea lanean hasten da zuzendari, arduradun edo dena delako batek enkargu bat ematen diolako. Horregatik taldeak argi eduki behar du nora iritsi nahi duen.

Bosgarren eta azken alorra, *lan egiteko erarena* da.

1.6.2. Taldeen prozesu estandarra

Taldeen funtzionamendurako prozesu estandar batean bost fase desberdindu daitezke:

1. Hobekuntzen identifikazioa
2. Taldearen eraketa
3. Metodologiaren ezarpena
4. Konponbideak ezartzea
5. Taldearen onarpena

1.6.3. Hobekuntzen identifikazioa

Taldeen porrotaren lehen arrazoia, egin beharreko hobekuntzak gaizki hautatzea da.

Hobekuntzarako aukerak identifikatzeko era desberdinak daude, kudeaketa sistema bat duzun edo ez duzunaren arabera:

- EFQM-ren ebaluazioetan ikusitako *hobekuntza eremuak*.
- *Kalitate sistemaren errebisioan* ikusitako hobekuntza aukerak.
- Kanpo eta barneko ekintza egokien erreferentzia.
- Irakasle taldeen memoriak.
- Jasotako kexa, erreklamazio eta iradokizunen analista.
- Lanaren garapenean gertatutako arazoen analisia.
- Ebaluaketa batzordearen erabakiak eta emaitza akademikoak.
- Departamentuaren planak, proiektu eta helburuak.

Hobekuntza eremuak aukerak dira baina hauetatik hasita hobekuntza planei esker diseinatu eta ezarriko diren hobekuntza zehatzak jarri behar dira.

1.6.4. Taldearen eraketa

Fase honetan taldeek argi eduki behar dute zein helbururekin eratu den taldea eta erabiliko duten metodologia zehaztu beharko dute.

Argi izan behar da taldeak hau duela:

- Enkargu bat eta eragile bat.
- Helburu bat.
- Jokamolde bat.
- Beharrezko aholkularitza.
- Taldeko metodologiaren inguruko ezagutza.

1.6.5. Talde rolak

- Sustatzailea: taldearekin kontaktuan egon behar da.
- Liderra: taldearen koordinatzailea, bere helburua taldeak ongi funtzionatzea da.
- Denbora kontrolatzen duen pertsona.
- Aktaz arduratzen dena.
- Errazten duen pertsona: taldearen prozesuaz arduratzen da.
- Aholkularia.

1.6.6. Bilerak

Bilerak eraginkorrak izan daitezen hiru gauza hartu behar dira kontuan:

1. Gai-zerrenda: liderraren ardura.
2. Bilerak ebaluatu: bizkor egin behar da.
3. Aktak: bileran egin dena gogoratzeko da.

Honetaz gain beharrezkoa da bileretan denbora neurtzea (txandaka egiten da).

1.6.7. Konponbideak ezartzea

Fase honen helburua konponbide egokienak hautatu, ekintza plan bat diseinatzea, emaitzak ebaluatzea eta lortutako hobekuntzak estandarizatzea da.

Taldeak eman beharreko pausuak honakoak dira:

- Konponbideak identifikatu arazoa konpontzeko.
- Beste arazo batzuk azaltzen ez direla egiaztatu.
- Ekintzen baldintzaileen inguruan hausnartu.
- Emaita hoberenak aukeratzeko irizpide batzuk ezarri.
- Ekintza plana eta bere kronograma diseinatu.

1.6.8. Taldearen onarpena

Taldeen metodologiaren azken fasea onarpenena da eta talde guztietan komunak diren hiru alderdi ditu:

- Taldearen *prozesuaren ebaluazioa*.
- *Lanaren aurkezpena*.
- *Lanaren onarpena* sustatzailearen aldetik.

2. LAS COMPETENCIAS BÁSICAS

En la definición de la Ley Orgánica de Educación (LOE 2006) se incorpora el término "competencias básicas". Así pasamos de un sistema educativo basado en la adquisición de conocimientos a otro donde el objetivo es preparar a los alumnos para poder ser capaces de resolver problemas de la vida cotidiana de una forma efectiva gracias a las competencias básicas. Las competencias básicas se componen de ocho áreas que tienen como objetivo que el alumno sea capaz de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma adecuada. Para ello los alumnos obtienen diversas habilidades prácticas, motivaciones, conocimientos, actitudes, valores éticos, emociones y otros componentes sociales que les ayuden a lograr una acción eficaz.

Estas son las ocho competencias básicas:

Tabla 4. Las competencias básicas.

COMPETENCIAS	ÁREAS APLICADAS EN EDUCACIÓN PRIMARIA	EN ÁREAS APLICADAS EN LA ESO
1. <i>Competencia en comunicación lingüística:</i> el objetivo de esta competencia es que el alumno adquiera una utilización del lenguaje tanto oral como escrito correcto para que pueda comunicarse adecuadamente con el resto de la sociedad. Además, esta competencia ayudara a que el alumno construya una imagen personal positiva y así fomentar las relaciones personales.	Lengua Castellana y Literatura o Lengua Vasca y Literatura. Lengua extranjera. Todas las áreas.	Lengua Castellana y Literatura o Lengua Vasca y Literatura. Lengua extranjera. Todas las áreas.
2. <i>Competencia</i>	Matemáticas. Conocimiento del	Matemáticas. Ciencias de la

<i>matemática</i> : ser capaz de usar números y sus operaciones básicas, los símbolos y las formas de expresión para poder interpretar informaciones. Ser capaz de resolver problemas de la vida diaria.	Medio Natural, Social y Cultural.	Naturaleza. Ciencias Sociales, Geografía e Historia. Tecnología. Informática.
3. <i>Competencias en el conocimiento y la interacción con el mundo físico</i> : capacidad de interactuar con el mundo físico tanto en sus aspectos naturales como en los creados por el hombre facilitando así la comprensión de los hechos.	Conocimiento del Medio Natural, Social y Cultural. Educación Física.	Ciencias de la Naturaleza. Ciencias Sociales, Geografía e Historia. Tecnología. Educación Física.
4. <i>Tratamiento de la información y competencia digital</i> : capacidad de buscar, obtener y usar la información y transformarla en conocimiento. Incluye aspectos como la selección de información y el uso y la transmisión de la misma. Para ello incluye la utilización de la tecnología de la información.	Todas las áreas.	Informática. Tecnología. Todas las áreas.
5. <i>Competencia social y ciudadana</i> : gracias a esta	Educación para la ciudadanía y los derechos humanos. Todas las	Educación para la ciudadanía. Educación ético-

competencia	somos áreas.	cívica. Todas las áreas.
capaces de vivir en sociedad ejerciendo la ciudadanía democrática. Implica ciertos comportamientos con los cuales podemos convivir en una sociedad cada vez más plural y relacionarnos con los demás. Además, esta competencia nos capacita para ponernos en el lugar del otro, acertar las diferencias, respetar los valores, creencias, las culturas de los otros y así ser tolerantes.		
6. <i>Competencia cultural y artística:</i> supone ser capaz de apreciar, comprender y valorar de una manera crítica diferentes manifestaciones culturales y artísticas y utilizarlas como enriquecimiento personal.	Educación artística. Conocimiento del Medio Natural, Social y Cultural. Lengua Castellana y Literatura o Lengua Vasca y Literatura.	Ciencias Sociales, Geografía e Historia. Educación plástica y visual. Música. Lengua Castellana y Literatura o Lengua Vasca y Literatura. Cultura clásica.
7. <i>Competencia para aprender a aprender:</i> empezar a aprender y ser capaz de seguir aprendiendo de manera individual. Saber que hay diversas opiniones, aceptarlas y saber buscarlas desde diversos enfoques metodológicos.	Todas las áreas.	Todas las áreas.

8. *Autonomía e iniciativa* Todas las áreas.

Todas las áreas.

personal: con esta
competencia el individuo
consigue tener criterio
propio, lleva esta idea
adelante y se hace
responsable de ella.

1. *Competencia en comunicación lingüística:* la dimensión lingüística es la más transversal de todas, puesto que tiene un gran valor instrumental. El lenguaje verbal es la herramienta esencial para el intercambio de información y conocimiento. Además, el lenguaje verbal es el que hace posible la comunicación con uno mismo y así expresar los conocimientos. Así pues es el integrador de todas las materias, puesto que es imprescindible en todas ellas para que pueda surgir una comunicación efectiva.

- a. Concepto y características: aunque en otros países las diferentes lenguas se trabajen de manera independiente, en el currículum español se presenta una competencia lingüística integrada. Así según está establecido, los alumnos deberán dominar la lengua tanto oral como escrita en diferentes contextos al finalizar la escolarización obligatoria y por lo menos el uso funcional de una lengua extranjera. Esta competencia ayuda a las relaciones tanto intrapersonales (autoestima y auto concepto) como a las interpersonales (poder comunicarte con el resto de la gente).
- b. Dimensiones: según el proyecto UNESCO-UNICEF que se llevó a cabo con estudiantes de cuarto de primaria de una treintena de países las competencias lingüísticas se centraron en la lectura y escritura y tuvieron estas dimensiones: comprensión escrita, expresión escrita, vocabulario y lengua. Un segundo estudio identifica las siguientes dimensiones:
 - i. Hablar y escuchar: entender los mensajes orales y expresarse oralmente de una manera correcta.

ii. Leer: comprender los diferentes tipos de textos.

iii. Escribir: componer diferentes tipos de textos.

2. *Competencia matemática*: esta competencia ayuda a desarrollar los procesos de pensamiento que ayudan a entender situaciones problemáticas que se dan en diferentes situaciones y contextos.

a. Concepto y características: gracias a esta competencia los alumnos sabrán identificar diferentes situaciones problemáticas que se dan en el día a día de una sociedad y gracias a sus conocimientos matemáticos podrán afrontarlos de una manera eficaz. Varios tipos de textos requieren de conocimientos matemáticos para su comprensión y trabajando esta competencia de una manera correcta los alumnos llegarán a interiorizar estos conocimientos. Así los alumnos tendrán que ser capaces de proponer y resolver problemas, elegir diferentes alternativas y ser capaces de expresar de manera personal temas de contenido matemático. Para que los alumnos lleguen a asimilar estas destrezas, será necesario que en las escuelas se posibiliten situaciones de enseñanza-aprendizaje en las que se estimulen estas mismas.

b. Dimensiones:

i. Números y cálculo.

ii. Resolución de problemas.

iii. Medida.

iv. Geometría.

v. Tratamiento de la información.

vi. Azar.

3. *Competencia en el conocimiento y la interacción con el mundo físico*: esta competencia ayuda a los alumnos a interactuar de forma correcta tanto con el medio natural como con el medio creado por el hombre. Para ello deberán de saber aplicar sus conocimientos y destrezas en

diferentes contextos personales, sociales y laborales.

a. Concepto y características: hasta ahora los conocimientos científico-técnicos impartidos en educación han sido demasiado académicos y nada funcionales para la vida diaria. Así esta competencia precisa de diferentes destrezas que ayuden a los individuos a conocer el medio que nos rodea y poder desenvolverse en el mismo.

b. Dimensiones:

- i. Los objetos cotidianos.
- ii. Los procesos tecnológicos.
- iii. El consumo.
- iv. El medio ambiente.
- v. La salud.

4. *Tratamiento de la información y competencia digital*: las tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se han convertido en estos últimos años en una parte muy importante de nuestra sociedad. Por ello es necesario que en los colegios se empiece a trabajar de manera gradual con los diferentes tipos de tecnologías. Dado el grado de presencia que tienen las nuevas tecnologías en nuestra sociedad, hemos de aprender a usarlos de una manera correcta y usar la variedad de recursos que nos aportan de una manera eficaz y práctica.

a. Concepto y características: esta competencia ha de ser trabajada de una manera segura y crítica, así ha de sernos útil para obtener, evaluar, producir, presentar... la información. Esta competencia está muy unida a la competencia de aprender a aprender.

b. Dimensiones:

- i. Tecnologías de información-comunicación: posibilidades y limitaciones; recursos y técnicas.
- ii. Los sistemas informáticos (*hardware*, redes, *software*).

- iii. El sistema operativo.
- iv. Uso de Internet.
- v. Uso de programas básicos.
- vi. Actitudes necesarias con las TIC.

5. *Competencia social y ciudadana:*

- a. Concepto y características: esta competencia constituye un marco amplio y complejo. Tiene dentro de sí la historia y la geografía, puesto que los alumnos han de integrarse de forma activa en la sociedad, han de conocer tanto la historia de la misma como la organización de esta (geografía humana, política, economía...). Esta competencia abarca todas las materias aunque se trabaje de manera más concreta en las materias de estudios sociales y educación para la ciudadanía.
- b. Dimensiones:
 - i. Habilidades sociales y de autonomía.
 - ii. Sociedad y ciudadanía.
 - iii. Pensamiento social.
 - iv. Espacio y tiempo.

6. *Competencia cultural y artística:* dentro de esta competencia están la idea de comprensión y de acción.

- a. Concepto y características: los contenidos que se integran en esta competencia son estos:
 - i. Conocer obras culturales de diferentes países. Comprender así la necesidad de preservarla y la diversidad lingüística.
 - ii. Aprender a disfrutar del arte.
 - iii. Comprender la importancia de la expresión de ideas, experiencias y emociones mediante diferentes formas de arte.

- iv. Entender el contraste de las diferentes opiniones.
- v. La actitud positiva y el respeto hacia la diversidad de la expresión cultural.

b. Dimensiones:

- i. Comprensión artística y cultural.
- ii. Expresión artística.
- iii. Actitud ante el hecho artístico y cultural.

7. *Competencia para aprender a aprender*: esta competencia incluye muchos componentes de otras competencias. El objetivo de esta competencia es lograr las mayores cotas de autonomía e iniciativa personal.

a. Conceptos y características: hay varias razones para creer que el ámbito de enseñanza y aprendizaje debe considerarse una competencia. Estas son las razones:

- i. Ya que nuestra sociedad está en un cambio constante, hemos de dirigir nuestra educación hacia el desarrollo de estrategias de aprendizaje y alejarlo un poco de los contenidos muy específicos.
- ii. La competitividad que hay en la educación que exige la preparación en herramientas técnicas que permitan ser eficaces tanto en el estudio como en el trabajo.
- iii. La gran oferta que encontramos tanto de materiales como de información que hace que los profesores sientan cierta inseguridad y que por ello vuelvan al contenido conceptual trabajándolo de una manera expositiva con lo que se sienten más seguros.

b. Dimensiones:

- i. Habilidades cognitivas.
- ii. Habilidades conductuales.

Kalitate sistemen kudeaketa Nafarroako ikastetxe publikoetan oinarritzko gaitasunak kontuan hartuz.

iii. Aspectos de dinámica personal.

8. *Autonomía e iniciativa personal*: es la capacidad de las personas para transformar las ideas en actos. Está relacionada con la creatividad, la innovación... Esta competencia tiene como objetivo que los alumnos sean responsables de sus vidas y sus decisiones y que actúen de acuerdo con sus propios principios.

a. Conceptos y características: esta competencia integra conceptos, procedimientos y actitudes relacionadas con:

- i. El conocimiento de sí mismo.
- ii. El conocimiento de los otros.
- iii. El conocimiento del contexto social y cultural.
- iv. La toma de decisiones fundamentada que permitan elegir con criterio propio.
- v. El desarrollo de una actitud positiva hacia el cambio y la innovación.

b. Dimensiones:

- i. Conocimiento y dominio de sí mismo. Inteligencia intrapersonal: valores.
- ii. Conocimiento y relaciones con los otros. Inteligencia interpersonal: valores.
- iii. Conocimiento del contexto social y cultural: instituciones y características; principios, valores y normas.
- iv. Búsqueda de información y trazado de planes.
- v. Preparación para la toma de decisiones fundamentadas.
- vi. Actitud positiva hacia el cambio y la innovación.

Estas competencias se adquieren a través de tres áreas:

- 1. Las áreas curriculares: cada competencia se consigue desde el trabajo de diferentes materias.
- 2. Las medidas no curriculares: Organización y funcionamiento, acción

tutorial y planificación de actividades complementarias y extraescolares, etc.

3. Comunidad educativa: centros, familia y sociedad.

Características de las competencias básicas:

- Proporcionan la capacidad de saber hacer, es decir saber aplicarlos conocimientos a los problemas de la vida diaria.
- Se adecuan a la diversidad de contextos,
- Tienen un carácter integrador, todos los conocimientos están relacionados.
- Permite relacionar los aprendizajes utilizándolos de manera efectiva.
- Deben de ser aprendidas, renovadas y mantenidas a lo largo de la vida.

En España la educación ha experimentado muchos cambios algunos han servido para mejorar el sistema educativo (la ampliación de la edad de escolarización, aumento de servicio educativos...) y otros en cambio no han conseguido esa mejora (integración escolar, la "estandarización" de los resultados...). Por eso ¿las competencias básicas pueden ayudar a mejorar el sistema educativo? Esto dependerá de tres decisiones:

1. El modo en el que se establezca la relación entre las competencias básicas y el resto de los elementos didácticos.
2. El modo en el que defina el desarrollo del currículo en los centros.
3. El modo en el que las competencias básicas se relacionen a las evaluaciones diagnósticas de los aprendizajes previstos por la LOE.

2.1. Diferencia entre competencia y competencias básicas

La diferencia entre una competencia y una competencia básica es la siguiente: las competencias son la manera en que una persona utiliza todos los recursos que tiene para resolver de manera efectiva un problema en un contexto definido y las competencias básicas también son usar todos los recursos que una persona posee pero esta vez para la vida en general.

Como ya he explicado antes las competencias básicas son ocho en total y

estas ocho competencias son una selección de las competencias posibles. Esta selección está hecha en base a tres criterios: las competencias elegidas están al alcance de la mayoría, son relevantes para una amplia variedad de ámbitos de vida y por último, contribuyen al aprendizaje a lo largo de la vida, son instrumentales.

2.2. Relación entre competencias básicas, conocimientos y capacidades

Las competencias y las capacidades cumplen una función parecida pero son diferentes respecto a la estructura y finalidad. Las capacidades, las competencias y los conocimientos están relacionados entre sí de una manera compleja. Las capacidades condicionan la adquisición de conocimientos y esta condiciona el desarrollo de las competencias que a su vez condiciona el desarrollo de las capacidades (*Escuela Nº 2 Noviembre 2007*).

2.3. Relación entre competencias básicas y habilidades

Las competencias las definiríamos como la "utilidad del conocimiento", respuestas dadas ante tareas sencillas en contextos definidos y las habilidades conocimientos interiorizados como esquemas de acción. A su vez las competencias pueden contener habilidades siempre que satisfagan estas dos condiciones: incorporar el pensamiento como factor dinamizador y dar respuestas diferentes ante ciertas tareas en diferentes contextos.

Para aclarar las diferencias entre los diferentes tipos de aprendizajes he aquí una tabla que los simplifica:

Tabla 5. Los diferentes tipos de aprendizaje.

CONDUCTA	HABILIDAD	COMPETENCIA	CAPACIDAD
Levantar la mano para pedir la palabra	Ordenar las ideas antes de exponerlas	Exponer de forma oral las propias opiniones en las asambleas de la escuela	Capacidad de comunicación

2.4. Las consecuencias de las competencias básicas en los centros educativos

Las competencias básicas son los aprendizajes necesarios que una persona ha de tener para poder desenvolverse en una sociedad. Tanto los padres como los profesores, administraciones públicas... hemos de lograr que las competencias básicas sean adquiridas por todos los estudiantes.

La incorporación de las competencias básicas a los proyectos educativos puede tener dos consecuencias: en el currículo (modificación de las tareas actuales y mayor integración del currículo formal, no formal e informal) y en la organización (flexibilidad en los agrupamientos, mayor relación entre el colegio, familia y organizaciones locales y mayor importancia a los entornos virtuales de aprendizaje).

Las competencias básicas tienen varios objetivos dentro del currículo: integrar los aprendizajes, que los estudiantes utilicen estos aprendizajes integrados de una manera efectiva y orientar la enseñanza, inspirar las distintas decisiones relativas al proceso de enseñanza y de aprendizaje.

Esta transformación del currículo tiene como finalidad que la mayor parte de los estudiantes adquieran las ocho competencias básicas. Para ello debemos encontrar la estructura de tareas más eficaz lo que supone un gran trabajo de investigación. Para que el currículo diseñado sea cumplido es necesaria la implicación de todas las personas del centro.

- La búsqueda de comunidades que aprenden y de organizaciones inteligentes

La otra cara del currículo es la organización de los centros educativos. Las competencias básicas requieren unas condiciones para el aprendizaje que hay que construir. Para ello es necesario el diálogo entre los miembros de la comunidad educativa. Para la creación de las condiciones el centro debe orientar sus procesos de mejora en dos direcciones: la creación de comunidades que aprenden y la creación de organizaciones inteligentes.

La autonomía que la ley otorga a los centros es la que consigue crear un currículo adaptado a las características y condiciones específicas de cada centro educativo. Así es como se unen la organización y el currículo. Mediante

esta autonomía los centros pueden gestionar sus recursos y acciones mediante el desarrollo de sus propios “proyectos”, asumiendo la responsabilidad de los mismos.

La LOE introduce un cambio en los proyectos de los centros: el compromiso educativo escuela-familia.

Los centros crearan compromisos educativos entre las familias y el centro, así padres, profesores y alumnos se comprometerán a mejorar el rendimiento académico de los alumnos. Así pues, el compromiso escuela-familia ayudara a desarrollar un currículo basado en competencias.

Urie Bronfenbrenner crea una conceptualización de los distintos ambientes de aprendizaje muy interesante. El ambiente ecológico se comprende de un conjunto de estructuras y cada una de estas cabe dentro de la siguiente.



Imagen 15. Los diferentes ecosistemas.

2.5. Las consecuencias de las competencias básicas en la práctica docente

2.5.1. Práctica educativa y modelos de enseñanza

Los modelos de enseñanza contribuyen a la creación de modos concretos de enseñanza. Dentro de este modelo es donde los educadores llevan a cabo sus acciones y a su vez es una fuente permanente de recursos para la acción.

2.5.1.1. Modelos de enseñanza basados en un enfoque conductual

Llamamos modelo conductual o cognitivo a un grupo de teorías que tienen en

común unos conceptos básicos sobre la manera en la que las personas aprenden y el modo en el que pueden ser enseñados.

El éxito se basa en una serie de secuencia sencilla la cual va de lo más sencillo a lo complejo y en este modelo de enseñanza la recompensa es preferible al castigo.

Desde la visión conductista el aprendizaje es controlar la propia conducta desde el medio seleccionando cada conducta dependiendo del momento y el lugar.

El modelo conductual tiene tres conceptos básicos: estimulación, respuesta y refuerzo y cuatro enunciados básicos:

- La conducta, es la base de todos los estudios conceptuales.
- La conducta es una reacción a las condiciones del medio.
- Tanto las buenas conductas como las malas conductas se aprenden.
- El aprendizaje de la conducta se basa en respuesta y refuerzo.

2.5.1.2. Modelos de enseñanza basados en un enfoque cognitivo

Según el modelo cognitivo los seres humanos aprendemos de los otros y por los otros y las relaciones personales son un componente esencial en ese aprendizaje.

El comportamiento de los alumnos, tiene relación con la manera que cada uno tiene de ver y valorar las situaciones educativas. Así los profesores y profesoras tienen que tomar en cuenta tanto el comportamiento del alumno como las razones que este da a dicho comportamiento. Las respuestas diferentes que los alumnos dan son causadas por los “procesos internos” que al no ser observables son muy difíciles de definir.

Lo que separa al modelo cognitivo del conductista es el reconocimiento y el interés por los procesos internos, imposibles de ver a simple vista.

En la teoría cognitiva la interacción con el medio es el factor esencial, esta interacción contribuye a modificar patrones de comportamiento.

2.5.1.3. Modelos de enseñanza basados en enfoques de tipo personal y social

Los modelos de enseñanza basados en el enfoque de tipo personal y social tienen como centro de su modelo a los alumnos considerando las necesidades propias de cada uno. Hoy en día se está imponiendo una visión donde la escuela tiene como objetivo el aprendizaje de los principales receptores (los estudiantes).

Una gestión en el aula centrada en los alumnos implica que el profesor tenga que dedicar cierto tiempo a los problemas personales de cada alumno.

El concepto clave de este sistema es “necesidades” y así lograr el equilibrio entre el desarrollo personal de cada alumno y su pertenencia a un grupo y a un aula.

El objetivo de este modelo de enseñanza es el desarrollo del auto concepto que está compuesto por la autoestima y el reconocimiento de las propias competencias.

3. GALDETEGIAK

Behin kalitate sistemen kudeaketari eta oinarrizko gaitasunei buruzko informazioa azaldu ondoren, atala praktikora pasako gara non ikastetxe desberdinetako zuzendariei elkarrizketak egin zaizkie teoriarik ikusitakoa praktikan ematen den edo ez ikusteko.

Zuzendari edota ziklo koordinatzaileei galderak

1. *Nola hasi zineten Kalitatearen Kudeaketan?*

Amaiur: gu gaude lehenengo sarean, esan nahi dut, institutukoak daude lehenengo eta bigarrenengan, hirugarrena ez dago nik dakidanez eta gu sartu ginen hurrengoan dela laugarrena. Andoni zegoen zuzendari Mendillorrik eta berarekin joan nintzen bilera batera euskaraz sortu behar zela momentu hori arte erdaraz bakarrik zegoelako eta horrela lortu genuen laugarrena euskaraz eta horregatik dago orain laugarrena euskaraz eta erdaraz. Sartu ginen beharrezkoa zelako NIF-eko istorio bat izan zen.

Bernart Etxepare: ba uste dut hasi zirela Arturo Campión ikastetxean bi ikastetxeak elkartu baino lehen, uste dut aurreko urtean edo. Orduan gero elkartu zirenean bi ikastetxeak zuzendaritzakoek jarraitu zuten hor sartuta eta horrela jarraitu izan dugu baina berez zen bietako batean, bietan ez.

Iturrama: el centro entró en los sistemas de gestión de la calidad hacia el año 2008. Hace cinco años cuando yo cogí el cargo de directora puse dentro de mi proyecto de dirección que íbamos a ir iniciando en el sistema de gestión de la calidad y que a lo largo de esos cuatro años pues yo iría implantando alguno de los procesos. Ya había acudido a algunas charlas puntuales y tenía la expectativa de que eso iba a ayudarme o iba a ayudarnos en este caso al centro a la hora de organizar un poco todo lo que es la gestión (desde el punto de vista

directivo) del centro. Iba a ayudarnos a poner en poco de orden, no es que no estuviera ordenado, en todo lo que son toda la documentación del centro, toda la documentación que se pide y se genera, a tener todo estructurado más que ordenado. De manera que no solamente el director, en este caso había un director, supiera donde estaban los papeles y que papeles había que preparar en cada momento para la dinámica del funcionamiento del centro o la jefa de estudios los suyos y en el momento que una de las dos personas fallara qué pasa aquí? Un poco porque yo sé lo que hay aquí pero dentro del equipo directivo pues hombre vienen y ya más o menos saben pero que no tuviera que descansar en una persona y su organización. Que para estructurar toda la documentación del centro, para sacar los documentos que hubiera que sacar en los plazos y tal y que estuviera ordenado de manera que cualquier persona en cualquier momento supiera, bueno ahora ¿Qué toca hacer? Tengo que hacer esto. Una medida de pautar, estructurar, organizar, como quieras llamar todo lo que era el funcionamiento del centro. Y entonces entramos y empezamos a conocer todo el lenguaje de procesos y todo el lenguaje un poco de calidad. Como el tema de la calidad genera... no te voy a decir un rechazo pero cierta susceptibilidad en el profesorado porque siempre está unida la palabra de la calidad a la palabra papeles. Hay muchos papeles que rellenar, todo está en los papeles. Y la burocracia es lo que menos nos gusta a los maestros y cada vez hay la sensación de que bastante burocracia hay como para encima meter más burocracia. Entonces yo en ese planteamiento dije bueno yo no voy a involucrar al profesorado ni le voy a hacer pasar por la sensación de que tiene que estar todo el día rellenando papeles. Voy a hacer la parte que nos beneficia como gestores y ya iremos viendo la madurez un poco del profesorado y como vamos entrando poco a poco en las cosas. Y empezamos a diseñar los procesos. ¿Qué pasa? Pues que el día a día de un centro te come. En el programa este de, o sea, en lo que fue la red de formación entramos dos personas, yo como directora y una persona jefa de estudios. Entonces entre las dos empezamos a pensar a ver que se hace en el plan de acogida, a pautar las cosas, los diagramas de flujo... y fuimos clarificando algunos de los

procesos pero cometimos el error de no terminar con la documentación. Sí que aglutinamos la documentación, la pusimos en carpeticas y tal pero no la... no le pusimos los nombre, no la guardamos bien, eso ya haremos ya haremos... entonces venia otro proceso, otro proceso... y entonces el día a día no nos tomábamos el tiempo y a lo largo de estos años hemos ido viendo, hemos repasado todos los procesos, todo. Pero personalmente no tenemos terminado así como para enseñar a nadie bueno más que dos o tres de ellos. ¿Qué pasa? Pues que ello no impide ponerlo en práctica, por ejemplo, el proceso de acogida aunque al final de la página no ponga MD0203 sí que lo hemos ido. Entonces pues el proceso de acogida por ejemplo pues ya, ahora ya está, es decir, ahora ya lo tenemos con todos los MDs. Todas esas cosas ya están hechas. Pero por eso nosotros sí que hemos ido pasando a lo largo de los años las encuestas que generamos de satisfacción y sí que hemos ido recogiendo los datos, proponiendo pues un poquito las medias... o sea que aunque no pusiera MD0205 sí que lo estábamos poniendo en práctica. Claro el proceso de acogida afecta al equipo directivo y parte a los tutores pero bueno, no genera papeles.

2. *Kalitatearen Kudeaketak eragina izan du ildo pedagogiko eta didaktikoan?*

Amaiur: nik baietz esango nuke, guk dena den ez dugu guztiz bilakatua momentu honetan zenbait arrazoiengatik baino bai.

Bernart Etxepare: bueno, neurri batean bai.

Iturrama: sí.

3. *Zein?*

Amaiur: gehien bat bilerak egiterako orduan. Gu hasi ginen, beno garatu genituen lehenengo bi prozesuak ebaluaketa eta harrera izan ziren, bai ikasle, irakasle berri eta gurasoei. Gero pixkanaka programazioak berriz Kalitate sistemen kudeaketa Nafarroako ikastetxe publikoetan oinarritzko gaitasunak kontuan hartuz.

egiterakoan eta gaitasunak gainera momentu horretan sartu ziren eta horrek eragina izan du. Prozesuak gehien bat egiteko eredua ematen dizulako.

Bernart Etxepare: Ez asko, ez gehiegi baino gauza batzuetan nik uste baietz, adibidez ebaluazio saioetako aktak jasotzean, lehen egiten ez zirenak baina oraindik ez gara sartu buru belarri horrelako saltsan.

Iturrama: como ya he dicho antes, en general la calidad suele generar rechazo entre el profesorado porque conlleva mucho papeleo. El segundo proceso que hemos puesto en marcha, el proceso de programación pues lo diseñamos, lo pusimos, bueno ya están puestos también todos los MDs y estas cosas, ya está todo hecho. Sí que hicimos un modelo de programación de unidad didáctica que le curso pasado el profesorado lo conoció e intentamos que cada uno diseñara una unidad didáctica, es decir, programación ya de aula de acuerdo a esta programación, a este modelo. Nosotros ya habíamos unificado el modelo de programación de área, ese también ya lo teníamos programado. A principio de curso se tienen unas reuniones con las familias en las cuales hay que informarles de los objetivos por área del curso o del ciclo, con qué tipo de actuaciones se va a trabajar, metodología y cómo se va a evaluar. Entonces nosotros ya teníamos este modelo en el cual poníamos los objetivos de matemática o de inglés. Por ejemplo los objetivos de inglés en el tercer ciclo, quinto y sexto pum, pum, pum, pum. ¿Qué actuaciones? Pues en quinto vamos a trabajar de esta manera, estos temas, en sexto de esta manera, estos proyectos... ¿Qué metodología? Pues vamos a trabajar mediante proyectos. ¿Cómo se va a evaluar? Pues veinte por ciento va para los trabajos, otro tanto por ciento para... Eso hay que informar a las familias a principio de curso entonces para que no me venga cada uno contando una película ya llevábamos un tiempo que establecimos este modelo. Este modelo de lo que es programación de áreas y por ciclos, que sí que se presenta a principio de curso a las familias como para informar de qué se va a trabajar en el cole y estaba hecho. Entonces yo, luego, el

siguiente paso cada uno tenía su propia programación de aula entonces sí que pusimos este modelo. Cada profesor o profesora se sentó y dijo, bueno a ver tema uno vamos a trabajar...pues my body por ejemplo. Área inglés, cuantas sesiones por curso, objetivos, que competencias básicas voy a trabajar fundamentalmente con este tema, pues las señalaba en plan general. Que contenidos voy a desarrollar, pum, pum, pum, pum. Y logo secuenciar las actividades que se iban haciendo y luego a la derecha poner bueno pues una vez que llevo yo al aula esta unidad didáctica pues he hecho esta, esta sí, esta no, ¿por qué?. El año que viene quitare esto porque tal o añadiré esto. Y al final bueno pues poner los criterios de evaluación con los indicadores y los instrumentos de evaluación y los porcentajes sobre la nota. Luego una vez que has hecho la unidad valorar pues esta unidad tal, cual, bien. Eso de manera que al curso siguiente quedara como para que el profesor que le tocara dar esa área, ese aula o ese curso lo tenga delante, lo tenga en cuenta y por supuesto habrá que adaptarlo. Cada profesor tiene que rellenar a final de cada trimestre estas hojas de evaluación de la unidad didáctica y esta tarea ha sido aceptada entre el profesorado y se cumple bien. En esta plantilla aparecen los objetivos, metodología... de cada área, así cada profesor evalúa su unidad didáctica viendo que ha salido mal y que bien. Además como este es un centro donde de año a año cambia casi la mitad del claustro, con este sistema el nuevo profesor o profesora puede ver qué hizo el profesor anterior y así seguir la misma línea.

4. Oinarrizko gaitasunak nola lantzen dituzte orokorrean?

Amaiur: momentu honetan programazio guztietan txertatuak daude.

Bernart Etxepare: egia esan azkenean jarraitzen duguna da edukien bidez gutxi gora behera gaitasun horiek lantzerantz iritsi. Ez dugu oraindik egiten horrelako gaitasunetan antolatutako edo planteatutako programaziorik. Nik uste edukien bidez eguneroko lanaren bidez iristen gara gaitasun horiek lantzerantz.

Kalitate sistemen kudeaketa Nafarroako ikastetxe publikoetan oinarrizko gaitasunak kontuan hartuz.

Iturrama: las competencias básicas están presentes en el día a día de la escuela. Están integradas en la organización de las diferentes áreas. Cuando rellenamos las hojas diseñadas para la organización de las diferentes áreas, todas las unidades didácticas se basan en la obtención de las competencias básicas. Dentro del diseño de estas unidades intentamos distinguir entre actividades, ejercicios y tareas. Porque sí que entendemos que las competencias van más hacia el trabajo de tareas, no ejercicios o actividades que las tareas implican un mayor grado de actividad mental, procesos mentales que un mero ejercicio o una actividad. El ejercicio sería el nivel más básico, es decir, rellena estos huecos, relaciona estas palabras, son ejercicios rutinarios que no exigen ni abstraer ni observar. Bueno, observar si pero bueno que los procesos que se trabajan son más básicos. Entonces la actividad tiene un plus, tienes que utilizar por ejemplo una relación que son ya procesos más amplios que indican competencia. Y el año pasado lo dejamos así, todas las actividades sin ninguna diferenciación vimos que cosas nos habían resultado más difícil e intentamos bueno llegar a un modelo más o menos consensuado.

Un grupo del centro sí que hemos profundizado en el capítulo de las actividades y hemos intentado diferenciar pues lo que son los ejercicios, lo que son actividades y lo que son tareas. Estamos en camino hacia proponer al alumnado más tareas que actividades o que por supuesto ejercicios.

5. *Kalitate sisteman egoteak eragina izan du oinarrizko gaitasunak tratatzeko/ programatzeko/ lantzeko izan duzuen antolakuntzan?*

Amaiur: erantzuna lehenagokoa da. Prozedimenduzko gauza bat da, ikasten duzu nola egin eta horretan dauka bere garrantzia.

Bernart Etxepare: beste neurri batean igual bai ze programazioak hasi ginenean sortzen ikastetxe berria zela eta eredu batzuk hartu ziren eta eredu horiek igual batzuk kalitatetik beste batzuk ez baina horietan

agertzen ziren gaitasunen lorpena zein zen orduan bai, neurri batean bai.

Iturrama: Te explico esto de las competencias para ligarlo un poco para decir, ¿Ha servido esto para trabajar las competencias? Pues sí que es cierto que partiendo de que este modelo pues lo diseñamos dentro del plan de unificar y de tener todos un mismo sistema para programar para que fuese más fácilmente transferible de un profesor a otro sobre todo por esta inestabilidad, me voy, me subo, me bajo, viene el siguiente, esto es lo que se propuso el año anterior, pues esta actividad la voy a suspender, esta la voy a cambiar por esta otra.... Nunca estos documentos son fijos e cada uno, cada año y cada grupo es diferente. Por eso esta toda esta parte de se ha hecho, no se ha hecho, porque (lo señala en la tabla que tiene) y alguna observación que parezca interesante y alguna observación personal que hay que tener en cuenta. Cuando yo veo lo que hizo el profesor del año pasado y dice que esta actividad la cambio porque al alumnado le cuesta abstraer pues tendré que tenerlo en cuenta. Y voy cambiando el documento. Entonces en la calidad surge el objetivo idealizado de tener todas las programaciones en un mismo formato que sean transferibles de un profesor a otro y que tengan una misma estructura y que lleven a reflexionar sobre unos mismos puntos y de ahí a la hora de hacer esto pues ha llevado a que el profesorado se plantee dónde y cómo incluyo las competencias, de qué manera las trabajo, de qué manera las evalúo. Y entonces nos hemos dado cuenta de que efectivamente necesitamos pues más soporte pues no sé, desde el departamento de educación, que haya una batería de indicadores más concretos, que se presente a los centros efectivamente modelos de rúbricas. Que no sea ala programas por competencias y te buscas la vida sí que nos gustaría tener algo más de modelo. Entonces ¿ha influido esto? Pues en el tema de programaciones veo que sí.

6. *Kalitate Sisteman egoteak eragina izan du ikasgelako ohiko jardueretan?*

Amaiur: metodologiaren eta programazioari buelta pare bat eman badizkiegu honen eraginez nik uste dut baietz. Baina ezin dizut ziurtatu ez baitago parametro bat hori neurtzeko.

Bernart Etxepare: nik uste ezetz ez duela eraginik izan. Gehienez irakasleak erabiltzen duen koadernoan edo baina horrek jardueretan nik uste ez duela eragin zuzenik.

Iturruma: de momento en lo que es la programación si, en lo que ese el día a día del aula, hombre yo intuyo que no es el sistema de calidad porque yo no lo he puesto es todo lo que aunque no se diga sistema de calidad, todo lo que deriva de todo este ambiente que tenemos más que de calidad es de la necesidad que tenemos en el centro de homogeneizarnos, trabajar en una línea más que el propio sistema de calidad.

7. *Zer harreman dago Hobekuntza Planen eta oinarrizko gaitasunen artean?*

Amaiur: oso estua. Azken finean zuk analizatzen baduzu urtero zer egin duzu, zer ongi zer gaizki, zeintzuk diren puntu indartsuak eta zeintzuk puntu ahulak ba erabakitzen duzu zertan hobetu ba hori da hobekuntza plana.

Bernart Etxepare: zuzena guztiz. Esan nahi dut, hobekuntza planak beti egiten ditugu gaitasunak hobetzeko edo horietan lan egiteko orduan urtero egiten den hobekuntza plana oinarritzen da aurreko ikasturtean izan den oroitzat txosten horretan eta hor ikusi diren ahuleziak eta hortik abiatzen da hobekuntza plana. Orduan bai ala bai badu eragin zuzena gaitasunen garapenean.

Iturrama: es que los planes de mejora que... esto no se refleja ahí. No tiene que ver con la calidad porque los centros que no estén metidos en la red de calidad deben de tener sus planes de mejora y tienen que trabajar las competencias básicas. Pero supuesto que los planes de mejora se diseñan una vez que...sobre todo a raíz de las evaluaciones externas que pasa el alumnado de cuarto curso por ejemplo se ve si es competente en matemáticas, en lengua y en la competencia lingüística tanto en castellano como en inglés. Eso es un punto de partida para organizar un plan de mejora para mejorar esos aspectos. No solamente son los datos del alumnado o de ese grupo específico de alumnos, eso repercute en cómo vas a trabajar desde infantil, primer ciclo y luego cómo vas a con esos resultados trabajar con esos alumnos en quinto y sexto. O sea que las evaluaciones externas e internas generan eso que no está funcionando porque el alumnado no avanza, por ejemplo conflictos en el recreo. Eso te lleva a ver cuáles son los pilares que tienes que asentar para que esto funcione mejor y esos pilares por supuesto que vienen de las competencias básicas o del sentido común, quiero decir que no me hace falta que me digan que es una competencia social ciudadana el saber relacionarse, ponerse empático... hombre eso es cuestión de praxis es decir lógicamente y práctico. Si yo veo que se están pegando en el patio lunes, martes, miércoles y jueves algo tendré que hacer, ni que sea competente ni que sea incompetente, es que tengo que funcionar. Las competencias básicas es como un saco en el que se mete el sentido común, la necesidad y las ganas de que todo funcione.

8. *Zer harreman dago Hobekuntza Planen eta Kalitatearen Kudeaketaren artean?*

Amaiur: ia antzekoa da erantzuna. Baina, esan nahi dut, guri kostatu zitzaigun, nik uste dut irakasle guztiei bezala, hasieran hobekuntza plan horiek martxan jarri zirenean urteko programazio orokorrarekin zergatik hobetu behar zen? Zer zen hori? Kalitate formakuntza honek laguntzen dizu hori ulertzen. Inkestak pasatzen dizkiezu gurasoei, satisfakzio Kalitate sistemen kudeaketa Nafarroako ikastetxe publikoetan oinarritzko gaitasunak kontuan hartuz.

inkestak gainera barne eta kanpoko frogak dituzu, emaitza akademikoak eta hori guztia analizatuz badakizu non dauden puntu ahulak.

Bernart Etxepare: kalitate kudeaketa sisteman badaude eredu batzuk hobekuntza planak egiteko. Ez du zertan erabili horiek zehazki. Neurri batean izan beharko luke hobekuntza plana ongi edo kalitatearen arabera egiten bazen edo izan beharko luke kalitate sistema horrek eragin zuzena hobekuntza planean baino beti ere egiten baduzu horretan oinarrituta. Ikastetxe honetan, nahiz eta kalitate sarean egon ez gara oinarritzen guztiz, era bat beste ikastetxe batzuetan bezala kalitatean orduan batzuetan hartzen ditugu kontuan kalitateak esaten dituen gauzak eta beste batzuetan ez orduan hobekuntza planean ez dakit eragin zuzenik duen.

Iturrama: bueno en cuanto a que en los planes de mejora tú te planificas qué quiero mejorar, cómo, cuándo y tal y de ahí pues todo lo que sea responsabilidades o documentación y tal pues repercute.

9. Zerbait berezia duzue aipatzeko?

Amaiur: Ez.

Bernart Etxepare: egia da badaramazkigula lau urte ikastetxe bezala eta beti bueltaka gabiltzala kontu berarekin, jarraitu ez jarraitu edo zer egin. Eta ez du harrera oso ona izaten klaustroetan normalean eramaten baduzu muturreraino. Guk erabiltzen dugu sistema hori baino gehien bat kudeatzeko zuzendaritzako antolaketa. Hasten garenean zer edo zer sartzen klaustroari kalitate sistemaren inguruan igual akta gehiago jaso behar direla edo kontrol planak direla gauzak ongi doazen edo ez neurtzeko sistemak edo erramintak horrekin hemen, klaustro honetan, jendeak erresistentzia handia adierazi du beti orduan, hor gabiltza, a un cincuenta por ciento. Bagaude kalitatean baino ez gaude sartuta barruraino eta ez dakigu jarraituko dugun hurrengo urtean edo ez. Aurreko urtean galdetu zen ea jarraituko genuen eta jendeak baietz esan

zuen baina zuzendaritzaren esku bezala, zuzendaritzak ikusten bazuen ez zuela jarraitu nahi ba ez zen jarraitzen. Horrek esan nahi du neurri batean klaustroak ez duela ikusten bere gauza bat bezala beraz neurri batean adostuta dago baina zuzendaritzak baietz erabakitzen badu.

Iturrama: la calidad desde mi punto de vista es un instrumento que me va a servir a mí y a mi equipo directivo para estructurar, ordenar, jerarquizar y planificar mejor la gestión del centro. Lo primero que yo espero de la calidad es que me ayude a estructurar todo para tenerlo en un “clic” cuando lo necesite. Por eso yo cojo de cada historia lo que me va a beneficiar en ese ámbito. Luego bueno pues segundo paso, una vez que el centro esté gestionado, en lo que es papeles, subvenciones, becas, comedor yo que sé. Siguiendo paso, este centro tiene problema de inestabilidad entonces que continuidad puede pensar una familia cuando escolariza a su hijo o hija en tres años y sabe que en tres años va a tener un tutor en cuatro otro y en cinco otro por ejemplo en el peor de los casos que no es que ocurra en todos los cursos. Le tiene que garantizar que hay por encima del profesorado una línea de centro, la línea la marcan las programaciones, programación de centro, de área, de ciclo, quiero decir por prioridad de las familias poniéndome en el lugar de las familias. Pues este centro tiene que tener asegurada una continuidad en cuanto a lo que se enseña y el cómo se enseña es decir una línea metodológica. Las programaciones están y van funcionando con ligeras variaciones porque vamos cambiando. Segundo paso, la programación de aula bueno pues es bueno que este, yo pienso y por eso pues es donde más me he metido. La programación de aula que estemos todos más o menos de acuerdo. Siguiendo, la evaluación que estemos evaluando, que los equipos de ciclos tengan momentos de coordinación para poner en común. La atención a la diversidad importante. Por las prioridades del día a día de un centro voy viendo que proceso me interesa y a lo mejor no me interesa tal y cual, lo que me interesa, lo que me parece que me va a ayudar. Y siempre teniendo en cuenta de que el profesorado tiene que verlo como algo que ayude.

¿Qué le va a generar un esfuerzo? Sí. Pero que luego le va a
Kalitate sistemen kudeaketa Nafarroako ikastetxe publikoetan oinarritzko gaitasunak kontuan hartuz.

compensar por lo menos al que va a seguir que eso ya está hecho y que luego tenemos todos el mismo. Y los que me parece que son más burocráticos que no me aportan nada pues los tengo un poco más abandonados. Eso para empezar y luego para que las personas seamos prescindibles. Así cuando alguien falta no pasará nada porque cada una ya sabremos lo que tenemos que hacer.

En cada centro debería de haber un responsable de calidad que cogería toda la información. Lo que pasa es que esto de la calidad en un centro en el que si estamos veinticinco profesores la mitad son nuevos este año, algunos está para jubilarse pues nadie quiere ser responsable de calidad.

ONDORIOAK:

- *Ondorio objektiboak*: egindako elkarrizketetatik hainbat gauza ondoriozta ditzakegu.

Lehenik eta behin, zuzendariak elkarrizketatu ditudan hiru ikastetxeetan kalitate sistemen kudeaketa ez da guztiz gauzatu. Pixkanaka ezartzen ari diren sistema bat da eta oraingoaz ikastetxeko zenbait alorretan bakarrik du eragina. Zuzendariak pixkanaka sistema berri hau beraien ikastetxeetan txertatzen ari dira baino lan asko eskatzen duen prozesu bat denez eta duela gutxi txertatzen hasi zirenez oraindik ez dago ikastetxean erabat barneratua. Ikastetxeko eguneroko lanaz gain egin beharreko zerbait denez, askotan ez dago denbora nahikoa kalitatearen inguruan lan egiteko.

Gainera egon naizen hiru ikastetxe hauetan ez dago kalitateaz arduratzen den pertsona zehatzik eta honek asko zailtzen ditu gauzak. Izan ere, denen artean egin beharreko zerbait da eta lehen esan bezala hau denbora asko eskatzen duen lana da eta askotan denbora hori lortzea zail egiten da.

Ondoren, esan beharra dago orokorrean zuzendaritza taldean bakarrik duela eragina. Zuzendariak erabiltzen dute beraien lana eta ikastetxeko lana errazteko eta beraierengan dago kalitate kudeaketaren pisu guztia.

Irakasleei dagokionez, orokorrean arrotz agertzen dira ikastetxean kalitatea lantzea proposatzen denean. Kalitateak “papeleo” asko ekartzen duela diote eta eguneroko lanari ez diote lan gehiago gehitu nahi. Horregatik zuzendarien esku uzten duten ideia bat da eta zuzendaritzari bakarrik eragiten dion zerbait izan ezker, ados daudela diote.

- *Ondorio subjektiboak*: esan beharra daukat gradu amaierako lan honekin hasi baino lehen ez nekiela zer zen kalitatea. Behin lana egin ondoren, ideia bat daukat kalitatearen inguruan baino nire ustez honek ikastetxean duen eraginaz ohartzeko kalitate sisteman sartuta dagoen ikastetxe batea lanean egotea beharrezkoa da. Izan ere, honela ikusten da zeintzuk diren kalitateak ikastetxeen barruan dituen alde onak eta

Kalitate sistemen kudeaketa Nafarroako ikastetxe publikoetan oinarritzko gaitasunak kontuan hartuz.

txarrak.

Hala ere hilabete eta erdi honetan ikasitakoaz baliatuz kalitatearen inguruan ditudan ideia batzuk azalduko ditut. Nire ustez kalitate sistema baten barruan egoteak baditu bere alde onak eta baita txarrak ere. Alde batetik ikastetxea egituratzen laguntzen duen sistema bat da, ikastetxea antolatzeke erabilgarria.

Bestalde uste dut kalitate sistema baten barruan egoteak lan “extra” bat ekartzen duela eta askotan denbora falta dela eta kalitate sistema ez da guztiz lantzen ikastetxeetan. Egia da honelako sistema batean sartzeko argi eduki behar dela lan asko ekarriko duen zerbait dela eta aurrera ondo eramateko denen arteko parte hartzea beharrezkoa dela.

Beraz, konpentsagarria al da hainbesteko lana egitea ematen dituen onuretarako? Nahiz eta ideia desberdinak eduki ditzakegun galdera honi erantzuteko, uste dut lehen esan bezala, beharrezkoa dela kalitate sisteman sartua dagoen ikastetxe batean lanean egotea galdera honi erantzuteko. Honela benetan objektiboak izango garelako eta benetako errealitate baten inguruan hitz egingo genuelako.

BIBLIOGRAFIA

- Arauak

- Norma SGCC 2006: Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad de los Centros .Gobierno de Navarra Departamento de Educación.
- UNE-EN-ISO 9001:2008: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos
- UNE-EN-ISO 9000:2005: Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario
- UNE-EN-ISO 9004:2009: Gestión para el éxito sostenido de una organización. Un enfoque de gestión de la calidad

- Liburuak

- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Editorial Escuela Española.
- Adell, A. Tratamiento de la información y competencia digital, Alianza Editorial.
- Blas, F. Las competencias profesionales en la Formación Profesional,. Alianza Editorial.
- EFQM - Introducción a la Excelencia : ucv.es (PDF).
- Galgano, A.(1995): Los siete instrumentos de la calidad total: manual operativo. Madrid: Díaz de Santos.
- Giráldez, A. *Competencia cultural y artística*: Alianza Editorial.
- Guía de autoevaluación para la administración pública: aeval.es (PDF)
- Guía para la aplicación del modelo EFQM de Excelencia: FundacionLuisVives.org (PDF)
- Moreno-Luzón, M.D.; Peris, F.J.; Gonzalez, T. (2001): Gestión de la calidad y Diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos. Madrid: Prentice Hall.
- Parasuraman A.(1993): Calidad Total en la gestión de servicios. Madrid: Díaz de Santos.
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2007): Gestión por procesos. Madrid: ESIC

- PERRENOUD, P. (2004), Diez nuevas competencias para enseñar, Graó: Barcelona.
- Puig, J, Martín, X. *Competencia en autonomía e iniciativa personal*,: Alianza Editorial.
- SANMARTÍ, N.(2007), Evaluar para aprender, Colección Ideas Claves, Graó: Barcelona.
- Udaondo, M. (1992): Gestión de Calidad. Madrid. Díaz de Santos.
- ZABALA, A. y ARNAU, L. (2007), Cómo aprender y enseñar competencias, Colección Ideas Claves, Graó: Barcelona.